



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**POSOUZENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY A NÁVRH
ZMĚN**

INFORMATION SYSTEM ASSESSMENT AND PROPOSAL OF ICT MODIFICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Natálie Černá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Bc. Natálie Černá**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Miloš Koch, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Posouzení informačního systému firmy a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat stávající stav informačního systému vybrané organizace a jeho efektivnosti, posoudit tento stav a navrhnout změny směřující ke zlepšení stávajícího stavu a eliminaci nalezených rizik.

Základní literární prameny:

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 2. rozš. vyd. Praha: Ikar, 2000. 178 s. ISBN 80-247-0087-5.

SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1-26-8.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

Mgr. Veronika Novotná, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na posouzení informačního systému obchodní jednotky Podnikové aplikace a služby (PAS) ve společnosti AUTOCONT, a.s. a na návrh jeho změn pro zlepšení současného stavu. Na základě teoretických východisek je v praktické části provedena analýza současného stavu obchodní jednotky a analýza informačního systému zajišťující komunikaci a spolupráci. Ze získaných výsledků je navrženo řešení vedoucí k odstranění nalezených nedostatků, které by ve výsledku mělo podpořit zlepšení efektivity práce a dosahování strategických cílů společnosti.

Klíčová slova

Informace, data, informační systém, analýza informačního systému, dotazník ZEFIS, analýza SWOT, SaaS, Microsoft Office 365, řízení změn, Lewinův třífázový model změn, adopční kampaň

Abstract

This diploma thesis is dealing with the assessment of the information system of the selected business unit in company AUTOCONT, a.s. and suggests changes for improvement of its current situation. The practical part of this thesis presents an analysis of the current situation of company and an analysis of the information system providing communication and collaboration, based on theoretical knowledge. With the result of the analysis a suggested solution is presented to eliminate found deficiencies and support improvement of work efficiency and to achieve strategic goals of the company.

Keywords

information, data, information system, analysis of information system, ZEFIS questionnaire, SWOT analysis, SaaS, Microsoft Office 365, change management, Lewin's 3-Stage Change Management model, adoption campaign

Bibliografická citace

ČERNÁ, Natálie. Posouzení informačního systému firmy a návrh změn [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133142>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky.
Vedoucí práce Miloš Koch.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala všem, kteří mi byli oporou při tvorbě této diplomové práce, především doc. Ing. Milošovi Kochovi, CSc., za odborné vedení, rady a připomínky.

Současně bych chtěla poděkovat Mgr. Tomáši Novákovi, za příležitost zpracovat diplomovou práci pro obchodní jednotku PAS, za zprostředkování všech potřebných podkladů a informací, spolupráci a podporu.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..... | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 13 |
| 2.1 Základní pojmy | 13 |
| 2.1.1 Data | 13 |
| 2.1.2 Informace | 13 |
| 2.1.3 Znalosti | 14 |
| 2.1 Systém podnikového vzdělávání..... | 14 |
| 2.1.1 Trendy v digitalizaci metod vzdělávání..... | 16 |
| 2.1.2 Gamifikace..... | 16 |
| 2.2 Informační systém..... | 18 |
| 2.2.1 Struktura informačního systému..... | 18 |
| 2.3 Cloud computing..... | 19 |
| 2.3.1 Modely služeb cloud computingu..... | 21 |
| 2.3.2 Microsoft Office 365 | 22 |
| 2.4 Řízení změn..... | 26 |
| 2.4.1 Proč se zaměstnanci brání změnám | 27 |
| 2.4.2 Metody zajišťující vyšší akceptaci změny ve firmě | 27 |
| 2.4.3 Adopce uživatelů a změnové řízení | 28 |
| 2.4.4 Lewinův model třífázové změny | 29 |
| 2.5 Metody analýzy | 30 |
| 2.5.1 SWOT analýza..... | 30 |
| 2.5.2 McKinsley model „7S“..... | 31 |
| 2.5.3 SLEPT analýza | 32 |
| 2.5.4 Porterův model pěti sil..... | 33 |
| 2.5.5 Analýza ZEFIS | 34 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 35 |
| 3.1 Představení společnosti | 35 |
| 3.2 Historie společnosti..... | 36 |
| 3.3 Struktura společnosti..... | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4 | Obchodní jednotka PAS (Podnikové aplikace a služby)..... | 37 |
| 3.4.1 | Analýza vnitřního prostředí | 38 |
| 3.4.2 | Analýza vnějšího prostředí | 45 |
| 3.4.3 | Analýza konkurenčního prostředí | 48 |
| 3.4.4 | SWOT matice obchodní jednotky | 51 |
| 3.5 | Analýza informačního systému | 54 |
| 3.5.1 | Současný stav informačního systému | 55 |
| 3.5.2 | Analýza vybraných scénářů využití | 55 |
| 3.5.3 | Microsoft Office 365 v plánu E3 | 58 |
| 3.5.4 | Průzkum využití nástrojů Microsoft Office 365 | 60 |
| 3.5.5 | Zhodnocení analýzy informačního systému | 61 |
| 3.6 | Hodnocení pomocí portálu ZEFIS | 63 |
| 3.6.1 | Nedostatky informačního systému..... | 64 |
| 3.6.2 | Efektivnost informačního systému | 65 |
| 3.6.3 | Bezpečnost informačního systému | 66 |
| 4 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ | 68 |
| 4.1 | Návrhy na zvýšení efektivity informačního systému | 70 |
| 4.1.1 | Požadavky na změny | 71 |
| 4.1.2 | Možnosti řešení..... | 71 |
| 4.2 | Analýza rizik | 74 |
| 4.2.1 | Identifikace a ohodnocení rizik..... | 74 |
| 4.2.2 | Mapa rizik před navrženými opatřeními | 75 |
| 4.2.3 | Návrh opatření | 75 |
| 4.2.4 | Pavučinový graf | 77 |
| 4.3 | Výběr řešení | 78 |
| 4.4 | Vlastní návrh adopční kampaně | 79 |
| 4.4.1 | Představení adopční kampaně postavené na nástrojích Office 365 | 79 |
| 4.4.2 | Základní pilíře adopční kampaně..... | 80 |
| 4.4.3 | Prvky herního mechanismu (gamifikace) | 82 |
| 4.5 | Příprava adopční kampaně | 88 |
| 4.5.1 | Cíl adopční kampaně | 88 |
| 4.5.2 | Školící obsah adopční kampaně..... | 88 |

| | | |
|---|--|------------|
| 4.5.3 | Technická příprava adopční kampaně | 90 |
| 4.6 | Lewinův model řízené změny | 94 |
| 4.6.1 | Identifikace a kvantifikace sil | 94 |
| 4.6.2 | Účastníci změny | 95 |
| 4.6.3 | Intervenční oblasti | 95 |
| 4.6.4 | Fáze intervence a proces změny | 97 |
| 4.6.5 | Zhodnocení a verifikace dosažených výsledků | 99 |
| 4.6.6 | Časový harmonogram | 101 |
| 4.7 | Související problematika a doporučení | 102 |
| 4.7.1 | Vzdělávací portál na platformě SharePoint Online | 102 |
| 4.7.2 | Doplňek pro efektivní schůzky | 103 |
| 4.8 | Ekonomické zhodnocení a přínosy řešení | 105 |
| 4.8.1 | Přínosy | 105 |
| 4.8.2 | Náklady | 108 |
| ZÁVĚR | | 111 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | | 113 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ | | 118 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 119 |
| SEZNAM TABULEK | | 121 |
| SEZNAM PŘÍLOH | | 122 |

ÚVOD

Informační technologie se v poměrně krátkém čase staly nedílnou součástí našeho osobního i pracovního života. Dříve bylo běžné používat aplikace instalované na lokálních počítačích. Následovala možnost virtualizace desktopů a aplikací do datového centra. Nyní je běžné přistupovat k aplikacím a datům uložených v cloudu přes webového klienta nebo mobilní aplikaci. Ještě nikdy nebylo k dispozici rozsáhlejší spektrum technologií, které by mohly tak zásadním způsobem ovlivnit výkonnost podniků napříč všemi odvětvími.

Digitální transformace patří mezi základní předpoklady pro udržení konkurenceschopnosti. Důležité je si ale uvědomit, že její přidaná hodnota nespočívá pouze ve využití moderních technologií, ale především ve schopnosti propojit je se znalostmi a schopnostmi lidí. Adaptace na novou digitální kulturu není jednoduchá a vyžaduje změnu přístupu celé organizace. Lidé mají přirozenou tendenci nové technologie odmítat – mají navyklé způsoby práce, už roky používají stejné nástroje a představení nového technologie může narušit jejich zavedené rutiny. Mohou mít také obavy a strach, že se nedokážou novému trendu vyrovnat. Tyto aspekty představují pro organizace nové výzvy, k jejichž překonání je nezbytné zavést odlišný styl řízení lidských zdrojů a jejich dovedností. A jestliže organizace přemýšlí o zavedení nové technologie, měla by nejdříve zvážit, zda je ochotná investovat do lidského potenciálu. Proč? Protože právě zaměstnanci mají schopnost učinit technologii užitečnou.

Diplomová práce se zabývá posouzením informačního systému obchodní jednotky Podnikové aplikace a služby ve společnosti AUTOCONT, a.s. a návrhem změn pro zlepšení současného stavu. První část práce je věnována teoretickým východiskům. Prostřednictvím příslušných metod je v následující části provedena analýza současného stavu vybrané obchodní jednotky a systémů zajišťující komunikaci a spolupráci. Provedené analýzy umožní vyhodnotit, v jakém stavu se obchodní jednotka a její informační systém nachází.

Výstupem diplomové práce jsou postupy pro zlepšení současného stavu informačního systému, které pomohou zefektivnit a zjednodušit práci jeho uživatelům a zároveň podpoří dosahování cílů spojených s digitální transformací společnosti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je posouzení informačního systému obchodní jednotky Podnikové aplikace a služby (dále PAS) ve společnosti AUTOCONT, a.s. a na základě výstupů z provedených analýz navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení jeho efektivnosti a k eliminaci nalezených rizik. Hlavním přínosem práce je návrh gamifikačního nástroje, který pomůže nastavit nový firemní standard komunikace a spolupráce a podpoří aktivity spojené s naplňováním cílů digitální transformace společnosti.

Metodický postup pro zpracování diplomové práce se skládá z několika následujících kroků. Nejdříve je provedena literární rešerše zaměřená na problematiku informačních systémů, řízení změn a na analytické nástroje použité v praktické části práce. V praktické části je provedena analýza současného stavu obchodní jednotky PAS a analýza informačního systému zajišťující komunikaci a spolupráci. Na základě získaných výstupů jsou stanoveny vlastní návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Základní charakteristika společnosti je realizována na základě hloubkového rozhovoru s manažerem obchodní jednotky a je doplněna veřejně dostupnými informacemi a daty získanými z vnitropodnikových dokumentů a směrnic. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí metody 7S firmy McKinsey. Analýza vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy SLEPT. Výstupy těchto analýz tvoří základ pro sestavení SWOT matice obchodní jednotky, jejíž výstupy určují další směřování analýzy informačního systému. Analýza informačního systému se zaměřuje na systémy zajišťující komunikaci a spolupráci, konkrétně na Microsoft Office 365, který byl do obchodní jednotky v nedávné době implementován. Informace pro posouzení systému byly získány na základě hloubkového rozhovoru s vedoucím týmu Office 365, řízených rozhovorů se zaměstnanci obchodní jednotky, dotazníkovým šetřením a metodou vlastního pozorování. Na základě získaných informací je provedeno zhodnocení efektivity využití informačního systému. Audit informačního systému a odhalení nedostatků v oblasti informačního systému a jeho bezpečnosti je proveden pomocí metody ZEFIS. Na základě výstupů jsou sestaveny návrhy na zlepšení současného stavu a eliminaci rizik.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce obsahuje důležité informace potřebné k pochopení problematiky, kterou se tato práce zabývá. Kapitola je rozdělena do několika částí. V první části jsou uvedeny základní pojmy informační terminologie. Podrobněji je rozebrána problematika týkající se informačních systémů, cloud computingu, podnikového vzdělávání a řízení změn. V závěru práce jsou představeny analytické metody použité v praktické části.

2.1 Základní pojmy

Informační systémy v libovolném prostředí pracují s daty, informace či znalostmi. Tyto pojmy jsou hojně rozšířeny napříč mnoha vědními obory a užívání jejich definic je velmi volné a často také intuitivní. (4, s. 1)

Věda zabývající se vyjádřením, zpracováním a distribucí informací v určitém systému se nazývá Informatika. Pro vyjádření specifické specializace se používá slovní spojení Podniková informatika. (2, s. 21)

2.1.1 Data

Data představují množinu popisující objekt, která bez popisu nebo kontextu nedávají smysl. Jedná se o formalizovaný zápis lidské poznání prostřednictvím znaků, který je způsobilý distribuce, interpretace, uchování anebo jejich zpracování. (2, s. 42)

V počítačové vědě slouží data pro označení čísel, textu, zvuků, obrazů a jiných smyslových vjemů. (4, s. 61)

Informací se data stávají během procesu zpracování, kdy získávají vhodnou strukturu nebo význam. Čím lépe jsou data kategorizovány do pojmů, tím více roste jejich hodnota. Například údaj „dvacet“. Pokud údaj pojmenujeme a specifikujeme, že se jedná o měnu v korunách (dvacet korun) a tato cena platí pro jeden kus (dvacet korun za jednotku), získáváme informaci s hodnotou pro příjemce. (5, s. 61)

2.1.2 Informace

„Informace je podmnožina poznatků, která je někým použita v konkrétní situaci pro řešení problémů“. (5, s. 3)

Informace jsou data v kontextu, ve kterém jsou použitelná a srozumitelná. Definice Norberta Wienera zní: „*Informace je pojmenování pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním*“. (2, s. 27)

Smysluplná informace vzniká v procesu interpretace dat člověkem a získává hodnotu, jakmile je použita v procesu rozhodování. (2, s. 37)

Přenos informací mezi alespoň dvěma účastníky prostřednictvím systému symbolů se nazývá komunikace. Informaci lze považovat za zprávu, jestliže splňuje požadavky:

- **syntaktická relevance** – příjemce musí být schopný zprávu detekovat a porozumět ji,
- **sémantická relevance** – příjemce musí vědět, co pro něj zpráva znamená a co hovoří, o jeho okolí,
- **pragmatická relevance** – zpráva má pro příjemce určitý význam. (6, s. 11)

2.1.3 Znalosti

Informace usazené do kontextu formují znalost, která představuje množinu vzájemně provázané struktury souvisejících poznatků. (4, s. 4)

Znalostí se rozumí schopnost využít své zkušenosti, odbornost, vzdělání nebo hodnoty jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností v procesu rozhodování. Moudrost je pak propojení znalostí s určitým postojem vyjadřujícím kompletní poznání okolního světa jedincem. (4, s. 14)



Obrázek 1: Řetězec pojmů

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 4, s. 14)

2.1 Systém podnikového vzdělávání

Vzdělávání v podnikovém kontextu je možné chápat jako cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální nebo pracovní role. Charakteristické rysy vzdělávání jsou:

- **procesuální charakter** – na rozdíl od vzdělávání, které označuje stav (např. dosažená úroveň vzdělání),
- **dlouhodobý průběh** – neboli celoživotní vzdělávání,
- **zaměření se na potřeby jednotlivce.** (12, s. 96)

V rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují dva druhy aktivit:

1. **Tréninkové (školení, výcviky)** - vzdělávací aktivity zaměřené na získání nebo doplnění specifických znalostí nebo dovedností, které jedince potřebuje aktuálně pro kompetentní výkon. Tyto aktivity by v konečném důsledku měly vést ke změnám v pracovním chování. (12, s. 96)
2. **Rozvojové kurzy nebo programy** – vzdělávací aktivity zaměřené na získání znalostí nebo dovedností, které by jedinec mohl potřebovat v budoucnu (plánování vzdělání a řízení kariéry). Tyto aktivity by v konečném důsledku měly přispívat k seberealizaci pracovníků. (12, s. 96)

Základní formy podnikového vzdělávání jsou prezenční, distanční a kombinovaná forma vzdělávání. Při výběru formy vzdělávání je důležité uvažovat nad účelem, cílem, obsahem a v neposlední řadě také nad časovými a fyzickými možnostmi účastníků. Metody vzdělávání využívané ke vzdělávání zaměstnanců jsou přehledně zobrazeny v následujícím obrázku. (5, s. 104)

| Teoretické | Teoreticko-praktické | Praktické |
|--|--|--|
| Přednáška <ul style="list-style-type: none"> • Ex katedra • Klasická • S diskusí Cvičení Seminář Trénink Workshop | Diskusní metody <ul style="list-style-type: none"> • Řízená diskuze • Panelová diskuze Moderační metoda Problémové metody <ul style="list-style-type: none"> • Případové studie • Hraní rolí • Manažerské hry Projektové metody Programová výuka | Instruktáž Demonstrování Koučování Mentoring Tutoring Asistování Stáž Exkurze Rotace práce Létající tým |
| V učebně | V učebně | Na pracovišti |

Obrázek 2: Metody vzdělávání

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 12, s. 105)

2.1.1 Trendy v digitalizaci metod vzdělávání

V současné době je možné sledovat prudký nárůst virtualizace procesů (komunikace, sdílení informací, sociální sítě). Z výsledků metastudie, kterou provedl PhDr. Martin Kursch, Ph.D. v roce 2017, je možné usoudit, že vzhledem k nejrychleji rostoucímu tempu růstu mezi nejvýznamnější vzdělávací metody ovlivněné digitalizací patří:

Gamifikace – nejrychleji se rozvíjející trend v oblasti podpory vzdělávání a učení. (16)
Gamifikaci je možné chápat, jako aplikaci herních mechanismů na úkoly z reálného života s cílem ovlivnit chování, zvýšit motivaci nebo podpořit zapojení. (8)

Otevřené kurzy vzdělávání – kurzy otevřené široké veřejnosti, které je ale možné jednoduše modifikovat nebo doplnit. V porovnání s on-line režimem je obsah výuky pestřejší – kombinace podpůrných textů, videí a interaktivní reakce. V porovnání s tradiční formou vzdělávání vykazují nízké provozní náklady (vstupní investice na vytvoření kurzu mohou být však vysoké). Kurzy nebývají omezeny počtem studentů ani časem či nepřítomností školitele. (16)

Personalizace vzdělávání – jedná se o vzdělávání s prvky kompetenčního zaměření, s důrazem na individuální potřeby a tempo učení. Výhodou této metody je možnosti učení s vlastním tempem, přístup k široké nabídce nabízených kurzů, možnost výběru vhodného lektora či poradce, připravenost na zaměstnání díky individuálnímu přizpůsobení studijního programu. Další výhodou je provázanost různých univerzit, firem a dalších organizací za účelem vytvoření obsahu a propojení nejlepších lektorů a profesorů. (16)

2.1.2 Gamifikace

Společnost Gartner definovala pojem gamifikace jako využívání herních mechanismů a designu pro získání osobní zkušenosti, s cílem motivovat lidi, zapojit se a dosáhnout předem stanovených cílů v digitálním prostředí. (9)

Klíčovými prvky této definice jsou:

- **Herní mechanika** – popisuje použití prvků gamifikace (body, odznaky, výsledkové listiny), které jsou společné pro mnoha her. (9)

- **Design zkušenosti/zážitku** – popisuje cestu k dosažení cíle (herní prostor, příběh). (9)
- **Zapojení v digitálním prostředí** – spíše, než osobní zapojení je myšlená komunikace s počítačem, robotem nebo jiným zařízením, nikoli s člověkem. (9)
- **Motivace lidí** – cílem gamifikace je změna chování lidí, rozvoj dovedností nebo podpora inovací. (9)
- **Dosažení cíle** – pokud jsou cíle organizace sladěné s cíli hráčů, organizace dosáhne svých cílů v důsledku toho, že hráči dosáhnou svých cílů v rámci gamifikace. (9)

Interní gamifikace se zaměřuje na zavedení herních mechanismů do procesů uvnitř organizace, např. za účelem podpory firemní kultury, organizačního rozvoje nebo pro jejich vzdělávání. (4)

Externí gamifikace se specializuje na zavedení herních principů do vnějších procesů organizace, s cílem vytvořit hlubší vztah mezi organizací a zákazníkem. (11)

Charakteristické prvky herního mechanismu, které hrají klíčovou roli v gamifikaci, jsou:

- **Avataři** (Avatars) – představují grafické znázornění profilu účastníka. (14)
- **Výzvy** (Challenges) – účastníci vykonávají úkoly a dosahují stanovených cílů. (14)
- **Úrovně** (Levels or Missions) – úrovněvé systémy ukazují pokrok účastníků v procesu učení. Každý blok zobrazuje aktuální úroveň v systému učení. (14)
- **Body** (Points) – body jsou elementárním prvkem gamifikaci. Využívají se k aktivaci účastníků jejich sbíráním a aktivnímu zapojení do procesu učení. Body poskytují zpětnou vazbu účastníkovi o tom, jak se mu daří. Na základě postupného sbírání bodů se vypočítává celkové skóre, které slouží jako dobrý stimul pro hráče, kteří rádi soupeří. Zároveň poskytují designerům řešení informace o tom, kde se účastníkům nedaří úkoly plnit a kde ztrácí motivaci. (15, s. 72-74)
- **Žebříčky** (Leaderboards) – umožňují zobrazit účastníkům svojí pozici na základě získaných bodů. Výsledkové tabule jsou viditelné pro všechny uživatele a představují způsob, jak získat uznání od ostatních účastníků. Účastníci mohou porovnávat své úspěchy s výsledky kolegů. Žebříčky podporují soutěživost a aktivní účast na procesu učení. (14)

- **Odznaky (Badges)** – slouží jako odměna za plnění úkolů a jedná se o vizuální znázornění úspěchu v rámci procesu učení. Mohou být uděleny po dokončení řady aktivit nebo po dosažení určité úrovně znalostí nebo kompetencí. (14)
- **Zpětná vazba (Feedback)** – okamžité vyhodnocení testů nebo splnění úkolů je hlavním důvodem, díky kterému se účastníci cítí při svých činnostech motivovaní a angažovaní. Okamžitá zpětná vazba může být použita může být stimulem pro korekci činnosti nebo jako motivace k dalším aktivitám v systému učení. (14)

2.2 Informační systém

Systém je definovaný jako účelově uspořádaná skupina prvků se vzájemnou vazbou a určitými vlastnostmi. Takto specifikované systémy můžeme rozdělit na přirozené a umělé. Hlavní části přirozeného systému nejsou vytvořeny člověkem a existují nezávisle na něm, umělé jsou naopak výstupem lidské činnosti. (3, s. 18)

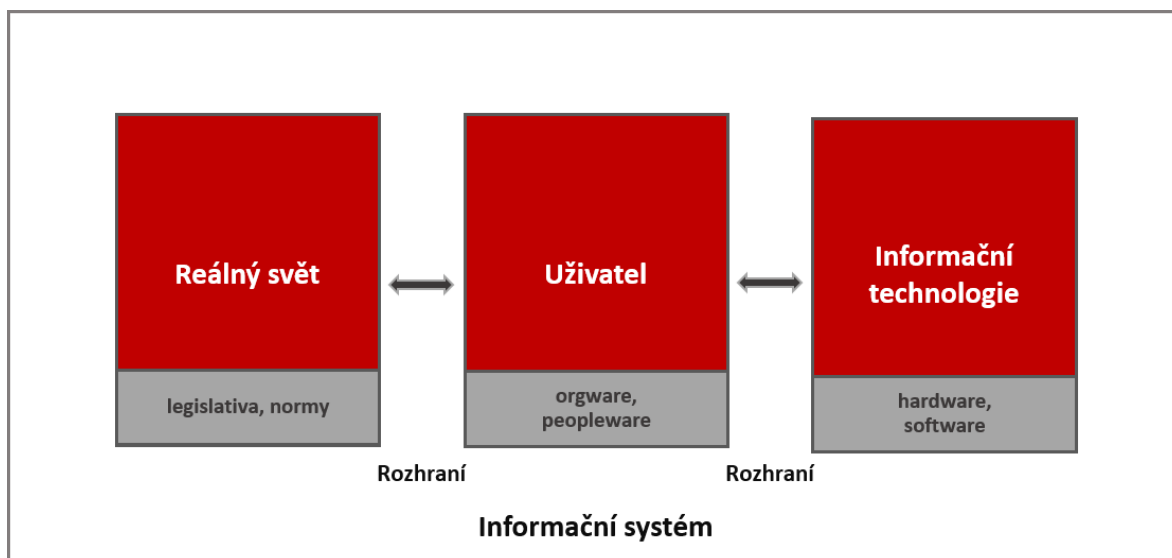
Informační systém je z tohoto pohledu systémem umělým, jehož kvalita může být výrazně ovlivněna působením člověka. Účelem informačního systému je poskytování správných informací na správném místě a ve správný čas. Pro potřeby této práce bude na informační systém pohlíženo jako na množinu lidí, metod a technických prostředků, které zajišťují sběr, distribuci, uchování, zpracování a prezentaci dat, jejíž cílem je vytvářet a poskytovat informace, které odpovídají potřebám příjemců činných v systémech řízení. Tato definice chápe člověka jako součást informačního systému a zdůrazňuje míru potřeby příjemců informací. (3, s. 18)

2.2.1 Struktura informačního systému

Informační systém představuje účelnou formu využití informačních technologií v sociálně-ekonomických systému. Má-li být informační systém efektivní, nesmí být zanedbána žádná z následujících složek:

- **Technické prostředky (Hardware)** – počítačové systémy, které jsou podle potřeby doplněny o periferní jednotky a propojeny pomocí počítačové sítě na paměťový subsystém, který zajistí práci s velkými objemy dat. (3, s. 19)

- **Programové prostředky (Software)** – do této komponenty patří veškeré programové vybavení počítače, tzn. systémové programy, které řídí chod počítače, zabezpečují efektivní práci s daty a poskytují komunikaci počítačového systému s reálným světem a aplikačními programy, které řeší vybrané skupiny úloh konkrétní třídy uživatelů. (3, s. 19)
- **Organizační prostředky (Orgware)** – množina nařízení, norem a pravidel, které definují, jak budou informační technologie a informační systémy v daném prostředí využívány a provozovány. (3, s. 19)
- **Lidská složka (Peopleware)** – pokrývá řešení pro adaptaci a účinné fungování uživatele v počítačovém prostředí, do které je zasazen. (3, s. 19)
- **Reálný svět (Informační zdroje, normy, legislativa)** – kontext informačního systému. (3, s. 19)



Obrázek 3: Prvky informačního systému

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 3, s. 20)

2.3 Cloud computing

Rozvoj technologií a všudypřítomnost internetu přinesla schopnost uživatelů využívat informační technologie jako tzn. cloudové služby. I přesto, že se jedná o velmi diskutované téma, jednoznačná definice cloud computingu neexistuje. Podle agentury NIST (National Institute of Standards and Technology) je cloud computing definován jako model

uplatňovaný v oblasti informačních a komunikačních systémů a technologií, který umožňuje na žádost získat síťový přístup ke konfigurovatelným výpočetním prostředkům (např. sítě, servery, úložiště dat, aplikace), které jsou sdíleny větším množstvím uživatelů a jejichž kapacita je poskytována a opět uvolňována s minimálními nároky na jejich správu anebo na intervenci poskytovatele cloud computingu. (2, s. 204)

Obecně je cloud computing poskytování různých služeb prostřednictvím internetu, přičemž tyto služby jsou provozovány na virtuální infrastruktuře provozovatele, tzn. v cloudu. Aplikační logika i data jsou uloženy a provozovány na straně poskytovatele služby, takže zákazník nemusí vlastnit žádnou IT infrastrukturu ani výkonné počítače. Přístup ke službám je zajištěn prostřednictvím internetového prohlížeče. (10, s. 269)

Charakteristika cloudových služeb vyplývá z následujících vlastností:

- **Systém je samoobslužný** – zákazník může flexibilně měnit úroveň poskytovaných služeb bez nutnosti žádat o zásah technikem provozovatele služby. (2, s. 214)
- **Všestranný síťový přístup** – služby jsou dostupné prostřednictvím internetu a přes standardní mechanismy umožňující použití různých technologií (Apple iOS, Microsoft) nebo zařízení. (2, s. 214)
- **Existence multi-tenancy modelu** – poskytovatel služeb sdílí zdroje cloudu mezi několika uživateli, přičemž fyzické nebo virtuální zdroje jsou přidělovány a odebírány dynamicky na požadavek zákazníka. Pro uživatele platí pravidlo neurčitost zdroje poskytovatele služeb, tzn. že zákazník má možnost si určit pouze nejvyšší úroveň pozice svého cloudu (světadíl, stát) a to na základě smlouvy o poskytování služeb. (2, s. 214)
- **Škálovatelnost** – zákazník se může rozhodnout, zda si stanoví maximální výkon cloudu (za účelem nižších výdajů) nebo si ponechá automatické škálování, které bude přizpůsobovat výkon služeb podle aktuální zátěže. (2, s. 214)
- **Využívání zdrojů je automaticky měřeno a kontrolováno** – monitoring a kontrola zdrojů slouží jako nástroj pro zajištění transparentnosti využití služeb pro zákazníka i poskytovatele. Zároveň umožňuje optimalizovat využívané zdroje v čase. Platba obvykle probíhá metodou pay-as-you-go. (2, s. 214)

2.3.1 Modely služeb cloud computingu

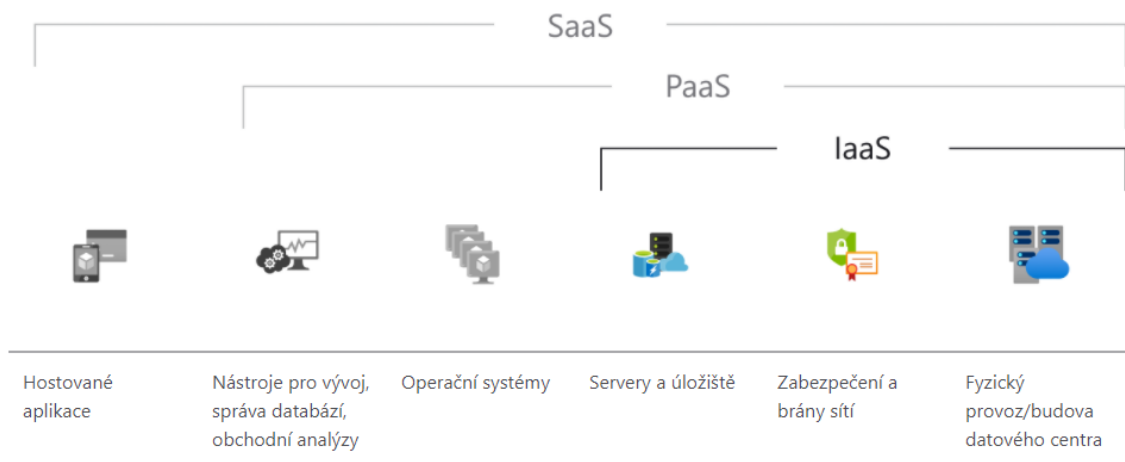
Neexistuje žádný typ cloudu, který by byl vhodný pro všechny. Vyvinulo se proto několik různých modelů, které pomáhají vyřešit konkrétní požadavky a potřeby zákazníka. Z hlediska způsobu nasazení neboli architektury cloud computingu existují tři způsoby nasazení:

- **Veřejný cloud** – výpočetní infrastruktura běží na zařízeních poskytovatele cloudu a může být sdílena mezi organizacemi. Výpočetní kapacita je poskytována široké veřejnosti. Metoda platby je ve většině případů stanovena jako pay-as-you-go. (2, s. 215)
- **Privátní cloud** – výpočetní infrastruktura není sdílena se širokou veřejností, ale je vytvořena na virtuálních strojích ve vlastním datovém centru. Provoz probíhá v privátní síti v rámci jedné organizace. Privátní cloud může být fyzicky umístěný v datovém centru organizace nebo hostovaný u jiných poskytovatelů služeb. Jedná se o bezpečnější, ale finančně náročnější formu cloud computingu. (2, s. 215)
- **Hybridní cloud** – jedná se o kombinaci propojení veřejného a privátní cloudu. Kritické aplikace jsou umístěny na privátním cloudu, zatímco méně citlivé aplikace jsou na veřejném cloudu. Vzhledem k okolí však vystupuje jako jeden cloud. (2, s. 215)

V závislosti na typu poskytovaných služeb se rozlišují tři distribuční modely cloud computingu:

- **Infrastruktura jako služba (IaaS)** – předem připravená výpočetní infrastruktura, která je poskytována přes tenkého klienta (servery, virtuální počítače, úložiště, operační systémy) na bázi průběžných plateb. (18)
- **Platforma jako služba (PaaS)** – kompletní prostředí pro vývoj, nasazení a provoz aplikace, ke kterému je možné přistupovat přes tenkého klienta. Může se jednat o jednoduché cloudové aplikace, ale i složitější podnikové aplikace. (18)
- **Software jako služba (SaaS)** – kompletní softwarové řešení, které umožňuje uživatelům připojit se ke cloudovým aplikacím přes tenkého klienta. Zákazník neplatí za aplikaci jako samotnou, ale pouze za její využívání. Software běží v cloudu

a obsluhuje více organizací a jejich uživatelů. Jedná se např. o Google Workspace nebo Microsoft Office 365. (18)



Obrázek 4: Distribuční modely cloud computingu

(Zdroj: 18)

2.3.2 Microsoft Office 365

Microsoft Office 365 je předplacená služba od společnosti Microsoft, která zajišťuje dostupnost k nejaktuálnějším moderním nástrojům pro týmovou spolupráci, výměnu souborů a lepší produktivitu, včetně pokročilého zabezpečení firemních informací. Jedná se o řešení SaaS – software jako služba, kdy zákazník platí za využívání služby formou předplatného. Microsoft Office 365 se na trhu objevuje už od roku 2011 a je k dispozici pro firmy, organizace i jednotlivce. (19)

Služba Microsoft Office 365 vychází ze základních aplikací Office a v závislosti na výběru konkrétního typu předplatného (plánu) jsou poskytovány v kombinaci s dalšími aplikacemi. Licence nejsou vázány na hardware a jsou volně přenositelné na jiná zařízení, u některých plánů Microsoft Office 365 je možnost instalace až na pět zařízení. Flexibilní správa a evidence licencí umožňuje pružně reagovat na uživatelské potřeby. Součástí předplatného je automatický přístup k nejnovějším verzím Office 365 bez dalších poplatků a bez nutnosti reinstalace Office na všech počítačích. (19)

Možnost pracovat z libovolného místa a zařízení připojeného k internetu přináší nové možnosti pro práci mimo kancelář. Kromě známých kancelářských aplikací (Word, Excel, PowerPoint, OneNote), je součástí předplatného cloudové úložiště s kapacitou 1 TB,

e-mailovou schránku o velikosti 50 GB a cloudové funkce podporující firemní komunikaci a týmovou spolupráci. Dokumenty uložené na cloudovém úložišti OneDrive nebo SharePoint Online jsou automaticky zálohovány a umožňují spolupráci v reálném čase. Aplikace jsou dostupné z jakéhokoli počítače, tabletu nebo mobilního telefonu připojeného k internetu. Veškerá data uložená v datových centrech jsou zálohována na několika místech najednou a v případě jakéhokoli nečekaného výpadku jsou vždy v bezpečí a opět okamžitě k dispozici. Výhodou je také splnění požadavků, které vyplývají z nařízení o ochraně osobních údajů. Na rozdíl od konkurenčních cloudových platforem je součástí Microsoft Office 365 také firemní platforma Microsoft Teams, která integruje celou řadu nástrojů a služeb do jednoho pracovního prostředí a vytváří tak centrum týmové spolupráce. (21)

2.3.2.1 Aplikace Microsoft Office 365

V této podkapitole budou představeny vybrané nástroje a služby Microsoft Office 365, které jsou stěžejní pro návrh řešení v praktické části.



Microsoft Outlook je e-mailový a groupwarový klient, který zahrnuje klienta elektronické pošty, správce kontaktů a nástroje pro organizaci času a práce. (42)



Microsoft OneDrive je cloudové úložiště dokumentů, které umožňuje uživatelům bezpečně přistupovat ke svým datům z různých zařízení připojených k internetu. Tato služba slouží k ukládání, synchronizaci a sdílení pracovních souborů. Služba OneDrive umožňuje prostřednictvím aplikací Office spolupracovat na dokumentech s ostatními kolegy v reálném čase. Přistupovat k dokumentům je možné přes webové rozhraní Office 365, kde si uživatel může zvolit online editaci přímo v prohlížeči prostřednictvím Office 365 nebo otevření dokumentu v lokálně nainstalované aplikaci. OneDrive umožňuje nepřetržitý přístup k dokumentům ze všech zařízení a možnost automatické synchronizace složek a souborů, což je přínosné především při zálohování dat. Pokud jsou soubory synchronizované, uživatel s nimi může pracovat přímo ve svém systému souborů a přistupovat k nim i v režimu off-line. (42)



Microsoft Teams je firemní platforma pro ukládání souborů, komunikaci a spolupráci. Vytváří centrum týmové spolupráce, neboť integruje celou řadu

nástrojů a služeb do jednoho pracovního prostředí. Aplikace Teams umožňuje chatovat, pořádat schůzky, sdílet soubory a pracovat s firemními aplikacemi. Aplikace je dostupná přes webové rozhraní nebo jako desktopová a mobilní aplikace a přebírá veškeré funkcionality aplikace Skype for Business. Konverzace v aplikaci Microsoft Teams jsou organizovány do týmů. Týmem může být skupina lidí pracující na společném projektu nebo organizační jednotka (oddělení, odborný tým). Obsah a komunikace sdílená v týmu je organizována do kanálů. Veřejné kanály jsou otevřené každému v týmu, takže všichni členové vidí všechny diskuse a sdílené dokumenty. (42)

Soukromé týmy jsou přístupné pouze konkrétním uživatelům, čímž je možné zajistit přístup k citlivým informacím pouze na základě příslušeného oprávnění. Prostřednictvím karet je možné jednotlivé kanály doplnit o služby a nástroje, které daný tým potřebuje. Pomocí integrovaných aplikací Word, Excel nebo PowerPoint je možné spolupracovat na dokumentech a projektech, aniž by bylo nutné opustit pracovní prostředí Teams. Napojení na úložiště OneDrive a Sharepoint umožňuje uživatelům snadno přistupovat k osobním a týmovým souborům. Kalendář je synchronizován s aplikací Outlook, takže je možné plánovat události a připojovat se ke schůzkám přímo z Teams. Vyhledávání v Teams je možné filtrovat a funguje napříč veškerým obsahem, konverzacemi, soubory i lidmi. Kromě aplikací Office 365 je možné napojit i aplikace a software třetích stran. (42)



Microsoft SharePoint je webová platforma, která poskytuje integrovaný jednotný prostor, ve kterém mohou zaměstnanci efektivně spolupracovat s dalšími členy týmu, sdílet své znalosti a hledat materiály a informace, kterými organizace disponuje. Hlavním benefitem této platformy je flexibilita a integrace s ostatními aplikacemi Office. SharePoint v sobě spojuje různé funkce, které jsou tradičně odděleny jednotlivými aplikacemi. Ve firemním prostředí se tato platforma využívá k vytváření webových portálů a podnikových sociálních sítí. V SharePoint Online existují dva druhy webů – komunikační a týmový. Komunikační web se používá pro sdílení informací s ostatními uživateli. Týmový web přináší prostor pro týmovou spolupráci. Týmový web vzniká automaticky se založením nového týmu v Microsoft Teams a umožňuje ukládání a sdílení dokumentů, zveřejňování interních oznámení, plánování schůzek, sledování úkolů a problémů, ukládání informací do seznamů a knihoven. Weby

jsou sdružovány do tzn. kolekce webů, ve které lze spravovat uživatelská oprávnění a která umožňuje sdílení dat mezi seznamy. (42)

Moderní seznamy představují kolekci dat s uživatelsky definovanou strukturou s možností přidávání sloupců, filtrování, seskupování dat. Seznamy je možné formátovat pomocí přednastavených šablon nebo pomocí formátu JSON. Seznamy uložené na SharePoint Online mohou sloužit jako datové zdroje pro službu Power Automate nebo platformu Power Apps. (42)



PowerAutomate je cloudová služba, která umožňuje automatizovat pracovní postupy mezi jednotlivými aplikacemi a službami. Aplikace podporuje širokou škálu systémů a služeb, které je možné propojit a automatizovat pomocí jednoduchých pravidel a vazeb. Pravidla mohou obsahovat doplňkové podmínky, řetězené události, reakce i opakované smyčky s podmínkou. Definovány jsou 3 typy toků – automatické, plánované a toky fungující na základě spouštění tlačítka. PowerAutomate si dokáže poradit i se složitými a pravidelně se opakujícími úlohy s víceukrokovými postupy. Přehledné prostředí umožňuje snadno nastavit kontrolované podmínky a sadu následných aktivit včetně pravidel rozhodování. Integrované zásady ochrany před únikem informací znemožní, aby důvěrné osobní údaje opustily danou společnost. (42)



Microsoft Forms je služba pro vytváření průzkumů, kvízů a hlasování, které lze snadno sdílet s kolegy, zákazníky nebo jinými zainteresovanými osobami. Formuláře využívají responzivní grafiku, takže je snadné zobrazit je a vyplnit pomocí libovolného webového prohlížeče nebo mobilního zařízení. (42)



Microsoft Sway je nástroj pro vytváření interaktivních dokumentů a prezentací, které jsou snadno dostupné z libovolného webového prohlížeče. Na rozdíl od snímků v aplikaci PowerPoint spolu jednotlivé prvky jednoduše spolupracují. Sdílení prezentace Sway je možné pouze prostřednictvím odkazu. Vlastník má možnost určit oprávněné osoby k otevření dokumentu i jejich přístupová práva. (42)



Microsoft Stream je inteligentní služba Office 365 pro streamování videí. Aplikace Stream slouží jako centrální místo pro ukládání, organizování a sdílení videí napříč celou organizací. Všechna videa se nacházejí na jednom

místě a jsou dostupná z libovolného zařízení. Při vytváření a sdílení videa je možné nastavit a spravovat přístupová práva jednotlivých uživatelů. (42)

2.4 Řízení změn

Řízení změn a řízení projektů jsou dvě kritické disciplíny, které se využívají pro řízení organizačních změn na účelem zvýšení pravděpodobnosti úspěchu a návratnosti investice. Projektový management je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v rámci projektu, za účelem splnění požadavků zadavatele projektu. Řízení změn je aplikace nástrojů, technik a procesů pro řízení změny na straně lidí za účelem dosažení požadované obchodní hodnoty. (29)

Řízení projektů i řízení změn podporuje přesun organizace ze současného stavu do požadovaného budoucího stavu. Řízení projektů se zaměřuje na úkoly k dosažení požadavků na projektu. Řízení změn se zaměřuje na lidi ovlivněné změnou. Jakákoli změna procesů, systémů, organizační struktury nebo pracovních rolí vždy bude mít technickou i lidskou stránku projektu a projektový management spolu s change managementem by měly organizaci poskytnout strukturu a nástroje potřebné k úspěšnému řízení a realizaci plánované změny. (29)

Tabulka 1: Definice řízené změny

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 29)

| Oblast | Zaměření | Cíl |
|------------------------------|--------------------------|---|
| Změna | Organizace, procesy | Zlepšení organizace v konkrétním směru, např. zvýšení efektivity, snížení nákladů |
| Projektový management | Řízení technické stránky | Vypracování sady konkrétních plánů a akcí za účelem dosažení změny v požadovaném čase, nákladech a rozsahu při efektivním využívání zdrojů |
| Change management | Řízení lidské stránky | Uplatnění systémového přístupu k jedincům, kteří jsou změnou ovlivněni. Cílem je budování podpory, rezistentní plán a rozvíjení požadovaných znalostí a schopností tak, aby změnu přijali |

2.4.1 Proč se zaměstnanci brání změnám

Mezi hlavní důvody, proč se zaměstnanci brání změnám, patří:

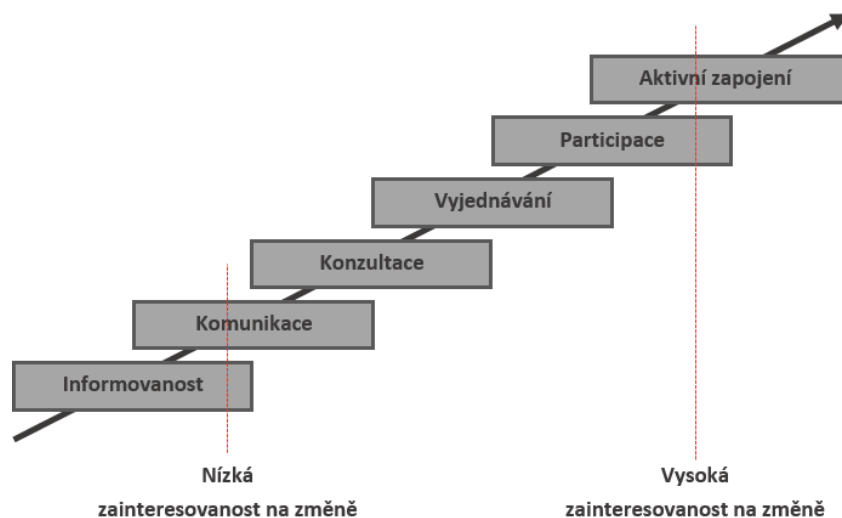
1. **Strach z neznáma** – zaměstnanci dávají přednost aktuální jistotě před nejistotou, byť by mohla přinést lepší budoucnost. (26, s. 141)
2. **Změna způsobí narušení jejich stereotypů a zvyklostí** – zaměstnanci jsou nuceni k tomu, aby měnili rutinní procesy a učili se nové věci. (26, s. 141)
3. **Pocit manipulace** – pokud nejsou zaměstnanci zapojeni do procesu změny, tak mají pocit, že s nimi někdo manipuluje a brání se z důvodu nedostatku důvěry. (26, s. 141)
4. **Nejasný účel změny** – jestliže zaměstnanci neznají důvod ani účel změny, pak ji přirozeně odmítají. (26, s. 141)
5. **Strach ze selhání** – zaměstnanci mohou mít ke změně odpor, protože se bojí, že nebudou schopni si osvojit nové dovednosti. (26, s. 141)

2.4.2 Metody zajišťující vyšší akceptaci změny ve firmě

Jak eliminovat negativní postoje zaměstnanců a jejich odpor vůči změně? Klíčovým krokem je zapojení spolupracovníků do procesu změny. Jsou-li aktivně zapojovány, získají větší důvěru a postupně se eliminuje i pocit, že s nimi někdo manipuluje. Pro snížení nebo odstranění odporu prostřednictvím aktivního zapojení zaměstnanců, existuje celá řada strategií. Podle míry zapojení zaměstnanců do realizované změny se zvyšuje celková úspěšnost akceptace. (26, s. 155)

Na nejnižším stupni je **informování** zaměstnanců formou firemních akcí, prezentací nebo publikování zpráv na intranet. Dalším stupněm je přímá **kommunikace** vedení organizace s malými skupinami zaměstnanců, která zajistí možnost oboustranného vyjádření se k plánované změně. Obvykle se zapojuje i forma **vyjednávání** na bázi konzultací se zainteresovanými skupinami. Cílem vyjednávání je vyřešit spory a dohodnout se na pravidlech a dalších postupech, aby tak došlo k uspokojení zájmů zúčastněných stran. V procesu **participace** jsou jednotliví účastníci zapojeni do všech důležitých změnových rozhodnutí. Tímto krokem se zajistí, že zaměstnanci budou podporovat změnu i v budoucnu, protože odsouhlasili všechny podstatné procesy změny. Poslední formou je **aktivní zapojení** zaměstnanců či firemních týmů do plánování a realizace změny. Správné naplánování

a zapojení zaměstnanců do tohoto procesu zajistí větší šanci na úspěch a eliminuje se riziko aktivního nebo pasivního odporu. (26, s. 155-157)



Obrázek 5: Metody zajišťující akceptaci změny ve firmě

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 20, s. 156)

2.4.3 Adopce uživatelů a změnové řízení

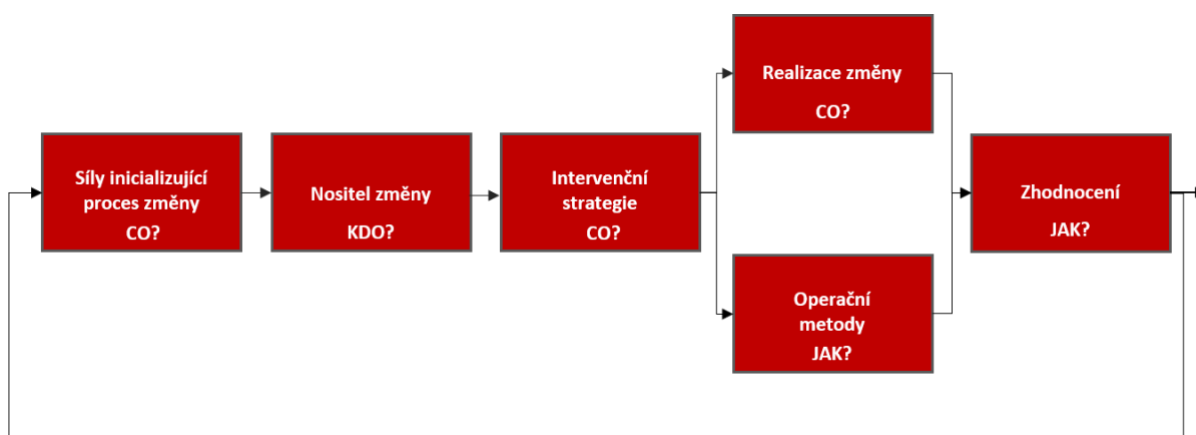
Nové technologie, které organizace dávají k dispozici svým zaměstnancům, mohou pro zaměstnance znamenat zásadnější změnu ve způsobu jejich práce. Tyto technologie mají potenciál zjednodušovat a zefektivňovat práci jejím uživatelům. Nesprávné využívání nebo pochopení může mít negativní dopad na fungování organizace i na spokojenost zaměstnanců. Adopce uživatelů je tedy možné chápat jako proces, který pomáhá s úspěšným zavedením nové technologie do konkrétního firemního prostředí. Stavební kameny adopčního projektu jsou: analýza aktuálního stavu, identifikace uživatelských potřeb, zainteresovaných stran a metrik úspěchu, výběr a naplánování vhodného postupu adopce uživatelů, příprava vzdělávacích materiálů, příprava komunikační kampaně a komunikačních materiálů a školení uživatelů. Cílem adopčního projektu je obvykle zvýšení uživatelské spokojenosti s novou technologií a celkové zvýšení využívání technologie v rámci společnosti. Důraz je kladen spíše na scénáře využití než na jednotlivé nástroje (služby) a jejich dílčí funkcionality. (43)

2.4.4 Lewinův model třífázové změny

Lewinův model třífázové změny patří mezi nejznámější nástroje pro řízení organizačních a dalších změn v organizaci. Autorem modelu je Kurt Lewin, zakladatel vědy o chování jedinců a skupin ve společnosti. V původním přístupu byl v procesu změny byl zdůrazňován aspekt týmové spolupráce a efektivní chod firmy. Humanistický a demokratický přístup zahrnoval myšlenku, že na změně se musí podílet všichni zaměstnanci a řešení problémů probíhá formou dialogu. Proces učení byl hlavním předpokladem úspěchu změny. Časem se ale tento model začal proměňovat na mechanický přístup k implementaci uvedeného modelu do firemního prostředí s cílem zdůraznit především přínosy v oblasti efektivity firmy a důrazným potlačením aktivního zapojení příjemce změny. Ten se stal pouze pasivním příjemcem „správného řešení“. (26, s. 109-114)

Jednotlivé fáze tohoto modelu jsou:

- **Fáze rozmrazení** – příprava změny a rozvolnění stávajících pravidel, zvyklostí a způsobů myšlení. (30)
- **Fáze změny** – průběh naplánované změny, která může být doprovázena určitou nejistotou. V této fázi může dojít ke zhoršení v určitých oblastech. (30)
- **Fáze zamrazení** – upevnění nových pravidel, zvyklostí a způsobů myšlení. (30)



Obrázek 6: Lewinův model řízení změny

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 26, s. 109)

2.5 Metody analýzy

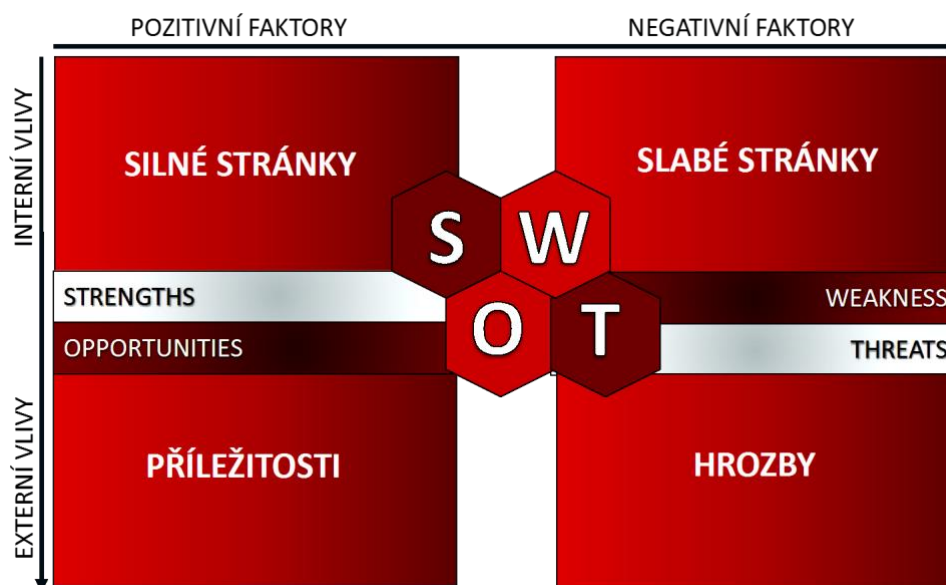
V následující kapitole jsou popsány analytické nástroje, které budou využity k analýze současného stavu společnosti a stavu informačního systému.

2.5.1 SWOT analýza

Analýza SWOT patří mezi základní strategické analýzy pro stanovení strategické situace organizace vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám. Tato metoda umožňuje přehledně zobrazit silné a slabé stránky, které se vztahují k vnitřní situaci organizace a potenciální hrozby a příležitosti vyplývající z vnějšího prostředí, které danou organizaci obklopují a prostřednictvím různých faktorů na ni mají vliv. (22, s. 39)

Zkratka SWOT vychází z anglických názvů oblastí, na které se analýza zaměřuje:

- **Strenghts** (Silné stránky) – pomáhají posilovat pozici firmy na trhu,
- **Weakness** (Slabé stránky) – mají negativní dopad na fungování firmy a konkurence si v nich vede lépe,
- **Opportunities** (Příležitosti) – externí faktory, které mohou firmě zajistit úspěch,
- **Threats** (Hrozby) – externí vlivy, které mohou ohrozit úspěch nebo pozici firmy na trhu. (27)



Obrázek 7: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 27)

SWOT matice se skládá ze čtyř kvadrantů. Do levé strany jsou zaznamenávány faktory, které mají na firmu pozitivní dopad a pomáhají ji dosazovat úspěchu v daném tržním prostředí. Pravá část kvadrantu naopak zobrazuje negativní faktory, které je potřeba zpracovat a být aktivně připraven na jejich důsledky. Horní část mapuje skutečnosti interní povahy, které je možné ovlivňovat. Dolní část zahrnuje externí vlivy vycházející z mikroprostředí a makroprostředí společnosti, které není společnost schopna plně kontrolovat. (27)

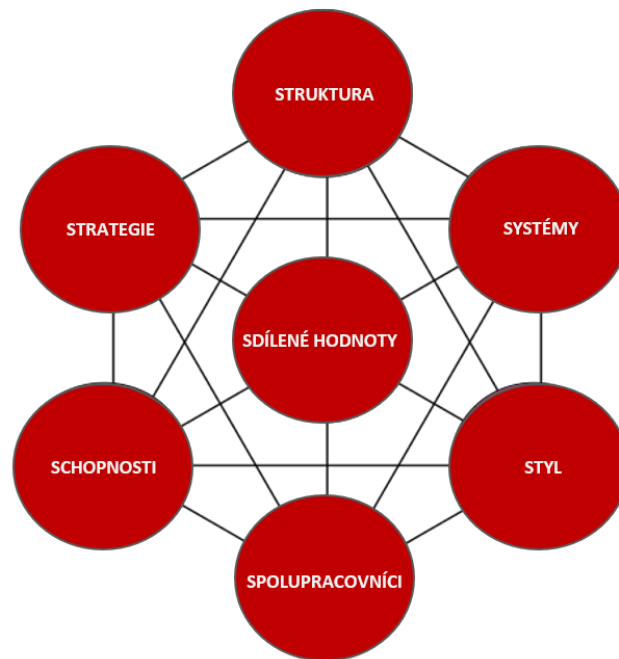
Konkurenční výhody může firma dosáhnout, pokud se zaměří na omezení svých slabých stránky, posílení silných stránek a bude se snažit využívat příležitosti okolí a předvídat a hrozby přicházející z jejích vnějšího okolí. (22, s. 39)

2.5.2 McKinsley model „7S“

McKinsey model „7S“ je analytický nástroj používaný pro zhodnocení kritických faktorů úspěchu organizace. Tento rámec vychází z předpokladu, že úspěšná organizace je ovlivňována sedmi vzájemně propojenými vnitřními faktory, které musí být sladěny a rovnoměrně posilovány. (26, s. 101)

Model je nazýván „7S“ podle počátečních písmen faktorů, které jsou v něm zahrnuty:

- **Strategie** – dlouhodobý plán organizace, pomocí kterého dosahuje své vize a reaguje na tržní příležitosti a vnější hrozby. (25, s. 74)
- **Struktura** – vnitřní uspořádání organizace ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, které by mělo být nápomocné pro dosahování stanovených cílů. (25, s. 74)
- **Systémy** – procesy a procedury, které se využívají k řízení každodenních aktivit organizace. (25, s. 74)
- **Styl vedení** – způsob, jakým je přistupováno k řízení organizace a řešení problémů. (25, s. 74)
- **Spolupracovníci** – zabývá se rozvojem, motivací, vzděláváním a odměňováním lidských zdrojů, které organizace potřebuje pro svou činnost a zabývá se vztahy mezi nimi. (25, s. 74)
- **Schopnosti** – profesionální dovednosti, kvalifikace a kompetence jednotlivých lidských zdrojů v organizaci. (25, s. 75)
- **Sdílené hodnoty** – základní principy a postoje, které jsou v organizaci respektovány a neustále zdůrazňovány. (25, s. 75)



Obrázek 8: McKinsley model „7S“

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 25, s. 73)

2.5.3 SLEPT analýza

Pro analýzu makrookolí společnosti a odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí je možné použít analýzu SLEPT. Tato analýza se zaměřuje na faktory, které mohou výrazně ovlivnit fungování organizace, přičemž důležitost jednotlivých faktorů se může lišit napříč podniky a odvětvími. (7, s. 16)

Při sestavování obecného přehledu je vhodné vycházet z faktorů, které se v historii ukázaly jako důležité a budou mít pravděpodobně mít i největší vliv v budoucnosti. (7, s. 19)

Název analýzy vychází z počátečních písmen anglických názvů zkoumaných oblastí:

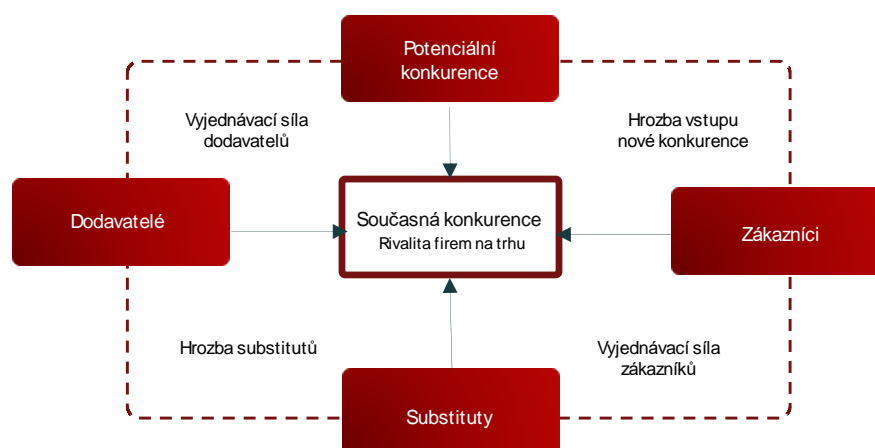
- **S**ocial – sociální faktory,
- **L**egal – legislativní faktory,
- **E**conomic – ekonomické faktory,
- **P**olitical – politické faktory,
- **T**echnical – technologické faktory. (7, s. 16)

2.5.4 Porterův model pěti sil

Porterův model patří do kategorie analytických nástrojů mikrookolí podniku, které pomáhají odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model vychází z předpokladu, že o vlastní dlouhodobé atraktivitě nebo tržního segmentu rozhoduje pět dynamických sil a podnik by měl jejich působení využít pro vlastní prospěch anebo se jim ubránit. Dlouhodobé konkurenční výhody je podle Portera možné dosáhnout, jestliže podnik získá významné postavení vůči svým konkurentům za využití efektivní (generické) strategie. To znamená, že úspěch podniku závisí na atraktivitě segmentu a relativní pozici firmy v tomto odvětví. Cílem tohoto modelu je zdůraznit všechny odvětvové složky, které mohou být potenciálním klíčem pro dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti. (24, s. 92)

Mezi výše uvedených pět sil definujících atraktivitu odvětví patří:

- **rivalita firem působících na daném trhu** – schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku nebo služby,
- **hrozba vstupu nových konkurentů** – schopnost ovlivnit současnou cenu a nabídku svých výrobků nebo služeb,
- **hrozba substitutů** – cena a množství výrobků či služeb, které mohou částečně nebo zcela nahradit daný výrobek či službu,
- **vyjednávací síla dodavatelů** – schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku nebo služby,
- **vyjednávací síla odběratelů** – schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku nebo služby. (20)



Obrázek 9: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 20)

2.5.5 Analýza ZEFIS

Portál ZEFIS slouží pro posouzení efektivnosti informačního systému firmy prostřednictvím on-line dotazníku. Tato metoda pomáhá identifikovat nedostatky informačního systému z pohledu efektivnosti a jeho bezpečnosti. Audit informačního systému se provádí na základě vyplnění dotazníků zaměřených na audit firmy, audit vybraného systému, audit vybraného procesu a audit užití. Výstupem analýzy je seznam nedostatků a doporučení, které je v konkrétních oblastech potřeba realizovat, aby byla zajištěna vyváženost informačního systému. Identifikované nedostatky jsou seřazeny podle významnosti rizika (nízká, střední a vysoká). V případě zakoupení plné verze je možné porovnat výsledky analyzované firmy s výsledky firem se stejnou velikostí a působících ve stejném odvětvím. (28)

Zkoumané oblasti:

- **Hardware, technika** – hodnocení výkonnosti, spolehlivosti a použitelnosti technického vybavení. (28)
- **Software, programy** – posuzuje programové vybavení a jeho funkce, jednoduchost použití a ovládání. (28)
- **Data** – zkoumá uložení dat v informačním systému z hlediska jejich dostupnosti, správy a bezpečnosti. (28)
- **Zákazníci** – posuzuje, zda informační systém odpovídá uživatelským potřebám, zájmům a požadavkům a jestli jsou osobní data dostatečně zabezpečena podle souvisejících nařízení. (28)
- **Pracovníci** – zkoumá úroveň schopností uživatelů používat informační systém podle pravidel a bez chyb. (28)
- **Pravidla a Orgware** – zaměřuje se existenci zdrojů informací, uživatelé čerpají, aby věděli, jak mají být činnosti správně prováděny (směrnice, pravidla a doporučené pracovní postupy). (28)
- **Provoz** – zkoumá, zda je zajištěna dostatečná podpora uživatelů a jestli dodržují pravidla, případně na jaké problémy při své práci narážejí. (28)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce obsahuje základní charakteristiku společnosti AUTOCONT, a.s. (dále jen AUTOCONT) a obchodní jednotky Podnikové aplikace a služby (dále PAS), na kterou se má diplomová práce zaměřuje. Následuje analýza současného stavu a analýza vybraného informačního systému. Na závěr této kapitoly jsou uvedeny výsledky provedených analýz, které slouží jako podklad pro stanovení návrhů řešení pro eliminaci identifikovaných problémových bodů.

3.1 Představení společnosti

AUTOCONT je česká soukromá společnost, která v oblasti dodávek zboží, služeb a řešení na trhu informačních a komunikačních technologií působí více než 25 let. V současné době je považována za největšího a nejvýznamnějšího dodavatele informačních a komunikačních technologií (ICT) pro český a slovenský trh. V roce 2019 se stala součástí českého ICT holdingu Aricoma Group zastřešující technologické firmy působící především v oblasti dodávky řešení a služeb pro podnikovou sféru.



Obrázek 10: Logo společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 33)

| | |
|--------------------------------|--|
| Název společnosti: | AUTOCONT, a.s. |
| Právní forma podnikání: | Akciová společnost |
| Sídlo společnosti: | Hornopolská 3322/4, 702 00 Ostrava |
| Rok založení: | 1990 |
| Základní kapitál: | 11 000 000 Kč |
| Dceřiné společnosti: | AUTOCONT s.r.o., DataSpring s.r.o., Cloud4com a.s., Internet Projekt s.r.o. |

3.2 Historie společnosti

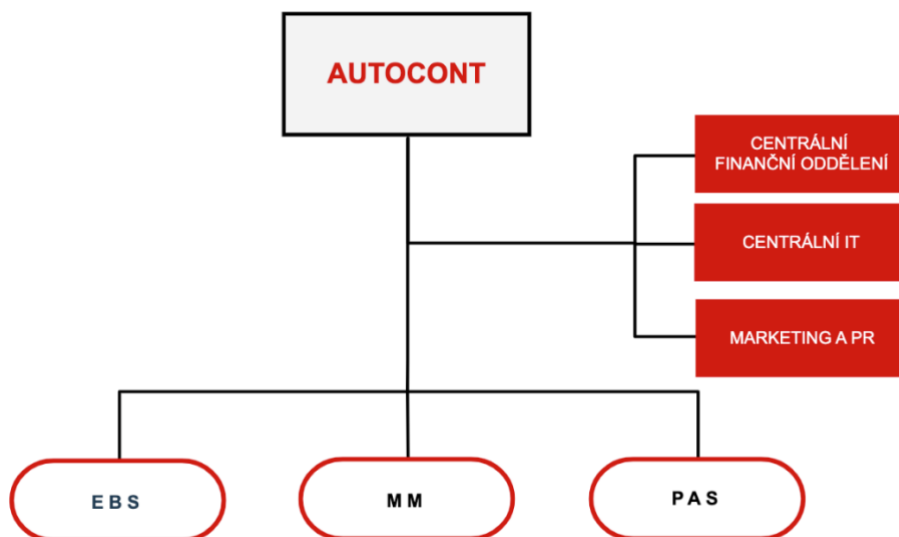
Rozvoj společnosti v prvním desetiletí svého působení byl výrazně ovlivněn distribucí vlastní značky osobních počítačů a budováním rozsáhlé obchodní a servisní sítě. Po pěti letech svého působení se AUTOCONT stal největším dodavatelem osobních počítačů v ČR. Ve druhém desetiletí došlo k oddělení distribuční společnosti AT Computers a vznikl samostatný AUTOCONT CZ se zaměřením na poskytování komplexních IT řešení a služeb pro firemní klientelu a státní správu. V následujících letech společnost vybudovala specializované divize a rozvinula pobočkové síť na regionální centra. V roce 2006 ukončila retailový prodej a začala se specializovat výhradně na firemní klientelu. Na začátku roku 2014 se stala autorizovaným partnerem pro Microsoft cloud platformu a jako jediná firma v České republice provozovala služby datového centra postavené na Microsoft technologiích Windows Azure Pack a Hyper-V. O tři roky později do společnosti vstoupila s většinovým podílem investiční skupina KKCG, a.s. V současné době AUTOCONT zaměstnává přes 1 000 zaměstnanců a je významným obchodním partnerem předních světových výrobců a dodavatelů, jako je Microsoft, Dell, HP nebo IBM. Nabídka společnosti pokrývá oblasti – IT infrastruktura, kybernetická bezpečnost, podnikové aplikace, cloudové služby, architektura a strategie IT, outsourcing IT a školení. (33)

3.3 Struktura společnosti

Vnitřní struktura společnosti je přizpůsobená potřebám a možnostem svých zákazníků. Jiným způsobem jsou řízeny složité projekty u velkých zákazníků a jinak menší projekty u středně velkých komerčních firem. Z tohoto důvodu je společnost rozdělena do 3 samostatných obchodních jednotek, které se liší svým zaměřením a segmentem trhu, který obsluhují:

- **EBS (Enterprise Business Solutions)** se specializuje na realizaci velkých projektů u velkých zákazníků. Tomu je také přizpůsobena její vnitřní struktura tvořená několika odbornými týmy podnikové architektury, procesní analýzy a procesního řízení a ITSM. (33)

- **MM (Mid Market)** se soustřeďuje na projekty pro středně velké a menší zákazníky. Nabízí primárně IT Infrastrukturu, firemní aplikace, podporu firemních procesů a bezpečnost IT. (33)
- **PAS (Podnikové aplikace a služby)** se zaměřuje na projekty v oblasti podnikových aplikací a e-commerce. (33)



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti AUTOCONT, a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska územního členění je společnost rozdělena na Regionální centra vycházející ze struktury krajů. Regionální centra jsou jednou z klíčových konkurenčních výhod a umožňují efektivně zprostředkovat celou nabídku řešení a služeb společnosti všem svým zákazníkům. (33)

3.4 Obchodní jednotka PAS (Podnikové aplikace a služby)

Obchodní jednotka PAS se zaměřuje na implementaci a podporu podnikových informačních systémů Microsoft Dynamics a systémů pro personalistiku a mzdy. Velmi důležitou oblastí provázanou s danou problematikou je Business Intelligence, digitalizace podnikových procesů či tvorba rozsáhlých portálů a webů. Týmová orientace na vybraný typ podnikového systému a zároveň na konkrétní oborové řešení vytváří silné specializované know-how pro předprodejní, implementační a podpůrné činnosti specialistů, z nichž většina má dlouholeté

zkušenosti ze svého oboru. Na českém a slovenském trhu se společnost nachází na pozici nejvýznamnějšího dodavatele produktů Microsoft Dynamics. Regionální pokrytí obchodní jednotky je Praha, Brno, Ostrava, České Budějovice, Zlín, Teplice, Bratislava a Žilina. V roce 2019 byla do obchodní jednotky PAS začleněna společnost InternetProjekt specializující se na vývoj webových aplikací, portálů a konzultace k produktům společnosti Sitecore. (33)

3.4.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí obchodní jednotky je inspirována přístupovou metodou „7S“. Získané poznatky vycházejí z hloubkového rozhovoru se zaměstnanci společnosti a z vlastního pozorování.

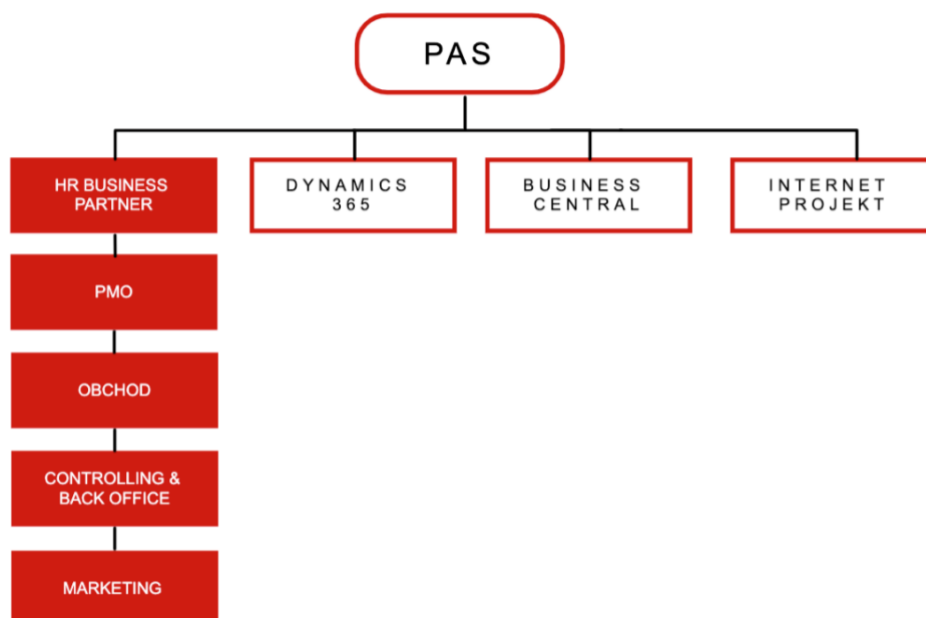
3.4.1.1 Strategie

Posláním obchodní jednotky PAS je zavádět a provozovat informační technologie společnosti Microsoft v organizacích. Záměrem obchodní jednotky je udržet si stávající klientelu a získávat další zákazníky, čehož se snaží docílit prostřednictvím inovací. Digitální transformace a s tím spojený přechod firem do cloudu je nevyhnutelný krok k udržení konkurenceschopnosti firem. Aby obchodní jednotka byla schopna svých zákazníkům pomáhat s jejich vlastní digitální transformací, tak se i sama snaží interně posunout. Zaměřuje se proto na zefektivnění procesů a interního informačního systému s cílem vytvořit prostor pro inovace a uchopení nových technologií, které společnost podpoří v získání technologického náskoku a know-how.

3.4.1.2 Struktura

Obchodní jednotka PAS je projektově orientovaná jednotka, ve které převážná část procesů a činností probíhá formou projektů. Organizační struktura má prvky maticové organizační struktury, která vychází z kombinace klasické vertikální liniové struktury s horizontálně fungujícími týmy. Řízení společnosti je rozděleno do několika úrovní. Centrální řízení má na starost ředitel obchodní jednotky. Produktově organizované divize řídí vždy vedoucí daného týmu. Řízení projektových týmů se liší podle charakteru zakázky. Na základě zvolené metodiky řízení projektů se liší organizační struktura, role i formální průběh

projektu. Pro společnost je charakteristická nižší úroveň formálních vztahů i úroveň byrokracie. Zároveň ale existují postupy a procesy, u nichž je dodržování striktně požadováno. Zaměstnanci jsou rozmístěni v sedmnácti pobočkách po České a Slovenské republice. Geografická oddělitelnost týmů vyžaduje virtuální formu spolupráce a jejího řízení.



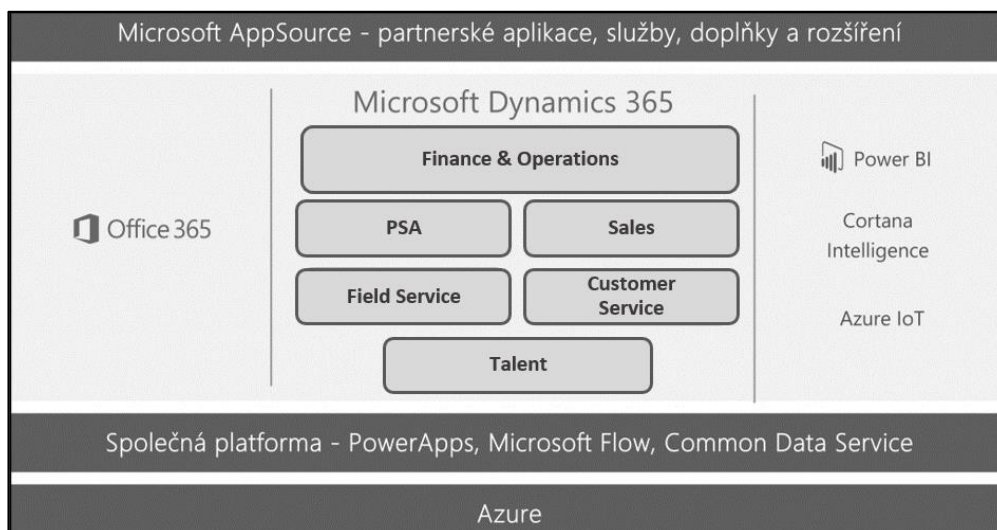
Obrázek 12: Organizační struktura obchodní jednotky PAS

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.1.3 Systémy řízení

Chod obchodní jednotky je řízen pomocí výpočetní techniky. V rámci optimalizace interních procesů a informačního systému postupně přechází celá společnost AUTOCONT na podnikové řešení Microsoft Dynamics 365. Přejít na nový informační systém probíhá jednotně a centralizovaně. Výjimkou je nasazení Microsoft Office 365, pro jehož pilotní nasazení byla zvolena pouze obchodní jednotka PAS.

Microsoft Dynamics 365 je cloudovou platformou vzájemně propojených podnikových aplikací. Každá z aplikací pokrývá určitou množinu firemních procesů a potřeb organizace. Microsoft Dynamics 365 je zároveň platformou v nativní integraci s Microsoft Office 365 a Microsoft Azure, která mimo jiné umožňuje napojení aplikací třetích stran. Specializované aplikace fungují samostatně, ale také dohromady, a to procesně a datově integrované. (46)



Obrázek 13: Microsoft Dynamics 365

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 45)

Systémy řízení společnosti

Dynamics 365 Finance and Operations (dříve Dynamics AX) slouží jako centrální systém pro ekonomické řízení firmy a zajišťuje jednotný pohled na finanční a obchodní operace. Jedná se o řešení s rozsáhlou funkcionalitou pro správu a řízení procesů spojených s plánováním, výrobou, řízením dodavatelského řetězce, prodejem a další. Díky integrované prediktivní analýze slouží také jako nástroj pro strategické rozhodování společnosti. (46)

Dynamics 365 Sales je nástroj pro řízení vztahů se zákazníky. Obchodnímu týmu dává přístup ke komplexním a konzistentním informacím o zákaznících, a zároveň umožňuje nastavení obchodních procesů tak, aby se zvýšila pravděpodobnost získání zakázky a zkrátila se doba obchodního cyklu. Pokrývá oblasti jako správa kontaktů, řízení aktivit a obchodní procesů, sledování a řízení interakcí a vztahů se zákazníky. (46)

Dynamics 365 Customer Service je nástroj pro poskytování zákaznické péče, který propojuje obchodně marketingová data, analytické nástroje a umělou inteligenci s možností vícekanálové interakce se zákazníky. Jedná se o centrální bod pro kontakt se zákazníkem, který prostřednictvím samoobslužného portálu zadává své požadavky. Systém slouží ke správě veškerých incidentů, změnových požadavků a zákaznických problémů. Pracovníci zákaznické péče mají k dispozici nástroje, které jim pomáhají jednoduše identifikovat

problémy a rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků napříč všemi komunikačními kanály. (46)

Microsoft Dynamics 365 for Field Service poskytuje nástroje pro řešení servisních služeb v terénu. Aplikace nabízí možnost řídit celý životní cyklus servisní zakázky – od vzniku pracovního příkazu, přes zaplánování a předání realizátorovi, až po samotnou realizaci a vytvoření podkladů pro fakturování. (46)

Dynamics 365 Project Service Automation (PSA) pomáhá sledovat aktuální stav projektů a plánovat využití zdrojů. Umožňuje zachycovat údaje o časech, nákladech a sledovat průběžná data pro přesnou fakturaci. Projektový manažer využívá PSA k zadávání úkolů, k řízení projektových zdrojů a ke sledování klíčových ukazatelů výkonu. Zaměstnancům slouží primárně k vykazování práce na projektech, ke správě přiřazených úkolů a sledování vlastní výkonnosti. (46)

Systémy řízení lidských zdrojů

Pro řízení lidských zdrojů slouží **Microsoft Dynamics 365 HR**. Tato aplikace zajišťuje správu klíčových personálních agend pro jednotlivé fáze náborového nebo pracovního procesu a personální administraci. Slouží k udržování komplexních informací o zaměstnanci od přijetí až po ukončení pracovního poměru. Dále slouží k plánování školeních, vytváření vzdělávacích plánů a ke správě kompetencí pracovníka. Součástí je také systém na hodnocení výkonu a implementaci cílů pracovníka. Samoobslužný zaměstnanecký portál přináší zaměstnancům možnost se aktivně zapojit do osobního rozvoje a podporuje obousměrnou komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. (46)

Systémy zajišťující integraci

Integraci aplikací Microsoft Dynamics zajišťuje systém metadat **CDM** (Common Data Model). CDM je společný datový model uložený v Microsoft Azure, který usnadňuje integraci aplikací Microsoft. Poskytuje jedinou definici metadat, kterou lze přizpůsobit, což usnadňuje vytváření sestav, nových aplikací a propojování obchodních entit, jako jsou marketing, prodej, služby, finance, provoz a obchod. Propojuje také podnikové aplikace Dynamics 365 s nástroji Microsoft Office 365 a integruje vše na jednom datovém modelu s nástroji digitální inteligence jako např. Machine Learning nebo Microsoft PowerBI. Systém CDM je přímo propojen také s nástrojem pro automatizaci pracovních postupů

Microsoft Power Automate a nástrojem pro tvorbu podnikových aplikací Microsoft Power Apps. (45)

Azure Active Directory slouží pro správu identit a přístupu od Microsoftu, která umožňuje zaměstnancům se přihlašovat a přistupovat k podnikovým aplikacím a jiným externím zdrojům. (42)

Systémy zajišťující komunikaci a spolupráci

V současné době se v celé společnosti využívá on-premises řešení Microsoft ve starších verzích, konkrétně Exchange Server 2013 a SharePoint Server 2013. K interní komunikaci a spolupráci mají zaměstnanci k dispozici kancelářskou sadu Microsoft Office, jejíž součástí jsou známé programy jako Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint a Microsoft OneNote. Interní komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu. Instantní komunikace a schůzky probíhají v aplikaci Skype for Business. Pro sdílení souborů a komunikaci se zákazníkem se využívá SharePoint WorkSpace 2013. Poštovní schránky se nacházejí na Microsoft Exchange Serveru. V současném stavu probíhá v obchodní jednotce PAS pilotní nasazení Microsoft Office 365. Zásadním rozdílem je migrace na Exchange Online a hybridní nasazení SharePoint Online. Vzhledem k tomu, že implementace proběhla v nedávné době, zaměstnanci i nadále fungují se standardními nástroji v on-premises prostředí.

3.4.1.4 Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami jsou odbornost, odpovědnost a týmová práce. Společnost si zakládá na férovém jednání vůči zaměstnancům, zákazníkům i obchodním partnerům. Důležitá je podpora odborného růstu zaměstnanců, otevřenost názorů a inovativního myšlení. Pracovní atmosféra v obchodní jednotce je přátelská a otevřená. Moderní „open space“ firemní prostory, v nichž obchodní jednotka funguje, posiluje vnímání společnosti mezi zaměstnanci i širší veřejností. Vedení společnosti si uvědomuje, že její největší přidanou hodnotou jsou právě zaměstnanci. Proto cíleně formuje firemní kulturu za účelem posílení angažovanosti a otevřenosti zaměstnanců. Jedním z úkonů je například podpora digitální transformace a snaha o vytvoření digitálního pracoviště. K udržování povědomí o hodnotách a směřování

společnosti se pořádají pravidelná divizní zasedání i neformální akce, kde mají zaměstnanci možnost otevřeně se vyjadřovat a diskutovat. Týmová zasedání se zpravidla konají online.

3.4.1.5 Styl vedení

Styl řízení podniku do značné míry ovlivňuje firemní kultura. Vedení obchodní jednotky je založeno na demokratickém stylu. Management společnosti je proaktivní. Charakteristickým znakem je podpora inovativního myšlení, přičemž závěrečné rozhodnutí vždy záleží na manažerovi. Komunikace mezi zaměstnanci i manažery probíhá v neformální rovině. Motivace zaměstnanců je založená na systému odměn. U zaměstnanců je kladen důraz nejen na výkonnost jedince, ale také na výsledek týmové práce a celé divize.

Styl řízení projektů je v kompetenci manažerů první úrovně. Projekty jsou řízeny pomocí vodopádového nebo agilního modelu v závislosti na typu a velikosti projektu. Realizace implementací informačních systémů probíhá podle metodiky AC Dynamics 365, která vychází ze souboru metodických postupů implementace Microsoft Dynamics Sure Step Enterprise a je doplněna o "best practices", které společnost získala na stovkách realizovaných implementací informačních systémů v posledních dvou desetiletích. Pro řízení servisních služeb jsou aplikovány procesy vycházející z mezinárodně uznávaného doporučení knihovny ITIL.

3.4.1.6 Spolupracovníci

V obchodní jednotce PAS pracuje přibližně 150 zaměstnanců. Převládající část zaměstnanců tvoří zkušení pracovníci s dlouhodobou praxí (více než 10 let) v oblasti informačních technologií. Menší zastoupení pak tvoří pracovníci, kteří v této oblasti působí krátce nebo dokonce do ní, díky pracovní příležitosti v analyzované společnosti, teprve pronikají.

Firemní kultura – mezi pět základních firemních hodnot patří týmová práce, profesionalita, odpovědnost, ambice a tvořivost. Vzájemné vztahy na pracovišti jsou přátelské a s minimálním zastoupením konkurenčního chování. Na příjemné pracovní prostředí má významný vliv zázemí velké společnosti a jistota zaměstnání. O spokojenosti vypovídá i nízké procento fluktuace zaměstnanců a počet zaměstnanců s působností delší než 10 let. Společnost maximálně podporuje rozvoj talentu, a to nejenom finančně. Každá obchodní jednotka má svého HR Business Partnera, který se stará o plynulé zapojení nových jedinců

i o celkovou spokojenost a rozvoj lidského potenciálu. Zaměstnanci se účastní mezinárodních konferencí, procházejí praktickými workshopy a školeními. Vlivem demografické roztržitosti jsou projektové týmy odkázáni na virtuální komunikaci a spolupráci. Firemní kultura umožňuje svým zaměstnancům využívat flexibilní pracovní dobu a tzv. „home office“ neboli možnost pracovat z domova.

Reakce na změny – pracovní nasazení zaměstnanců a dosavadní výsledky obchodní jednotky jsou odrazem loajality a dlouhodobé spokojenosti s fungováním společnosti. Převládající generace s dlouhodobou historií ve firmě může mít negativní vliv na zavádění změn uvnitř obchodní jednotky. Charakteristickým znakem této generace je konzervativní přístup ke změnám a inovacím. Projekty zaměřené na realizaci inovací mohou být proto komplikované a časově náročné.

Motivace zaměstnanců – odměňovací systém společnosti je víceúrovňový a odráží nejen výkonnost jednotlivých zaměstnanců a projektových týmů, ale také výsledky celé obchodní jednotky. Bonusy a odměny jsou řízeny systémem Cafeterie, který funguje na principu připsování kreditů na konto zaměstnance. V oblasti osobního rozvoje mají zaměstnanci k dispozici jazykové kurzy, certifikace a školení zaměřené na rozvoj měkkých dovedností. Mezi další benefity patří stravenky, slevy na IT produkty, pravidelné sportovní a společenské akce i možnost penzijního připojištění.

3.4.1.7 Schopnosti

Systematické a dlouhodobé budování odborných schopností tvoří jeden ze základních pilířů sdílených hodnot. Ve společnosti je kladen velký důraz na profesionalitu a odbornost u všech zaměstnanců. Vedoucí pracovníci disponují odpovídajícími manažerskými dovednostmi. Odborné znalosti zaměstnanců závisí na pracovní pozici, avšak specializace je napříč obchodní jednotkou na vysoké úrovni. Společnost aktivně reaguje na potřeby trhu a pravidelně doplňuje technické kvalifikace svých zaměstnanců. Kromě praktických zkušeností specialistů obchodní jednotka také disponuje více než 90 certifikačními tituly pro informační systémy Microsoft Dynamics. Obchodní jednotka má vypracovanou strategii vzdělávání a intenzivně investuje do tréninků a vzdělávání zaměstnanců. Veškeré záležitosti týkající se náboru talentů, řízení výkonnosti a zvyšování angažovanosti zaměstnanců má na starosti HR business partner, který spolupracuje s liniovými manažery.

3.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí obchodní jednotky je provedena pomocí SLEPT analýzy, která představuje komplexní pohled na prostředí organizace. Analýza SLEPT nemapuje pouze současnou situaci, ale zaměřuje se i na to, jak se prostředí může vyvíjet do budoucna. Vnější prostředí obchodní jednotky je zkoumáno na základě čtyř níže uvedených faktorů.

3.4.2.1 Sociální faktory

V dnešní době mají zaměstnanci na trhu práce takřka neomezené možnosti a nově nastupující generace už nehledají pouze pracovní příležitosti. Každá generace má svá specifika, hodnoty a očekávání. Sociální faktory v podnikovém prostředí získávají vysokou důležitost a rozhodovací priority při výběru nového zaměstnavatele se začínají mezigeneračně výrazně lišit. Podle výzkumu společnosti Randstad patří mezi nejdůležitější faktory, u všech věkových skupin, výše mzdy a nefinanční benefity. Mezi další klíčové požadavky patří smysluplnost, rovnováha mezi prací a osobním životem a možnost kariérního růstu. Věková struktura České republiky naznačuje, že generace Y (23-38 let) a generace Z (21 let a méně) se během následujících několika let stane nejsilnější skupinou na trhu práce. Prioritou generace Z je možnost kvalitního vzdělávání, generace Y upřednostňuje příležitost kariérního růstu, generace X (38-53 let) považuje za důležité jistotu práce a generace Boomers (55 let a více) považuje za důležité umístění pracoviště. V celkovém žebříčku nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnavatele došlo k růstu důležitosti u kritéria Možnost flexibilní práce a Příjemná pracovní atmosféra. (31)

V důsledku preventivních opatření a samotného šíření viru dochází na trhu práce k výrazným změnám. Firmy umožňují ve velkém měřítku možnost tzv. „home office“, a zároveň aktivně řeší náhrady za rodiče, kteří hlídají své děti. Zastavily se náborové ze zahraničí na všechny typy pozic, české firmy omezily výběrová řízení. Výjimku tvoří velmi kvalifikované pozice a místa v oboru IT. O hromadném propouštění se zatím nemluví, firmy věří v obnovu provozu. (32)

3.4.2.2 Legislativní faktory

Obchodní jednotka PAS působí na českém i slovenském trhu, proto musí dodržovat platnou legislativu obou krajin. Legislativní změny na národní úrovni musí být sledovány a následně promítány i do implementovaných informačních systémů. Dalším předpokladem je plnění normy týkající se informační bezpečnosti a bezpečného sdílení dat, řízení servisních služeb, řízení jakosti a řízení environmentální aspektů ve snaze minimalizace dopadů podnikání na životní prostředí. Zákonná norma, která má na realizované projekty významný vliv, je nařízení GDPR platné od roku 2018. Obecné nařízení o ochraně osobní údajů má za následek úpravu osobních údajů o zákaznících, zavedení šifrovacích mechanismů na ochranu osobních údajů a bezpečnostních kamer. Samozřejmostí je také dodržování obchodní podmíněk, dodržování pravidel účetního zákona ČR a řízení aspektů bezpečnosti při práci.

3.4.2.3 Ekonomické faktory

Shrnutí ekonomických faktorů je rozděleno na dvě části. První vychází z analytických dat Ministerstva průmyslu a obchodu. Data jsou aktuální k říjnu roku 2020. Druhá část popisuje dopady šíření COVID-19 a světové pandemie, která ovlivňuje budoucí vývoj ekonomiky v České republice. V souladu s očekáváními se česká ekonomika prudce propadla a to 11 % v porovnání se stejným obdobím loňského roku. Jedná se o nejhlubší pokles v historii ČR. Pokles zaznamenaly všechny světové ekonomiky, včetně té největší – USA. V době, kdy došlo k výjimečnému omezení celé řady ekonomických aktivit, dosáhla značná část odvětví poklesu. Jedinou složkou domácí poptávky s kladným vývojem se stala spotřeba vlády. (34)

Obecná nezaměstnanost ve věkovém rozmezí 15-64 let se pohybuje na 3,7 %. Úřad práce ČR evidoval celkem 271 685 uchazečů o zaměstnání. To je o 5 330 osob méně než v září 2020 a o 75 167 osob více než před rokem. Propouštění zaměstnanců částečně zamezuje vládní program Antivirus. (35)

Průměrná mzda vzrostla nepatrně, reálná mzda klesla o 2,5 %. Tento pokles nelze však vztahovat na všechna odvětví. Spotřebitelské ceny v říjnu meziročně vzrostly o 2,9 %. Česká republika se tak nachází na 2. místě s nejvyšší mírou inflace v rámci EU. Státní rozpočet dosáhl deficitu 200 miliard korun, přičemž výše schváleného schodku je až 500 miliard

korun. Zahraniční obchod zaznamenal výraz propad na straně importu i exportu. Pokles v exportu byl výraznější, což přispělo k poklesu celkového HDP. ČNB od nezasahuje k uvolnění měnová politika a růst sazeb se neočekává. (34)



Obrázek 14: Růst ekonomiky ČR

(Zdroj: ČSÚ)

Podle prognózy IDC evropské firmy na události spojené s koronavirem zareagují převážně tak, že zrychlí migraci podnikových informačních technologií do cloudu. Naopak výdaje na klasickou infrastrukturu budou klesat. Obecně se dá předpokládat, že obor ICT bude z epidemické situace těžit. Některé firmy sice přeměrují finanční prostředky na řešení existenčních problémů, ale pro mnoho firem ze všech oborů podnikání bude pro udržení stěžejní přesun do digitálního prostředí.

3.4.2.4 Politické faktory

Faktory nacházející se v politické oblasti souvisí se současnou vládou, její stabilitou a velmi úzce s faktory legislativními. Vláda ČR je menšinového charakteru vedená předsedou Andrejem Babišem. Koaliční kabinet tvoří ANO a ČSSD s podporou KSČM. Od 5. 9. 2020 platí na území České republiky nouzový stav z důvodu zhoršené epidemické situace v souvislosti s výskytem SARS-COV-2. Vláda se snaží zajistit ekonomickou i politickou stabilitu. V důsledku krizových opatření, která vláda přijala v rámci preventivních kroků proti šíření pandemie, byly omezeny nebo zcela zakázány některé podnikatelské aktivity. Vláda reagovala na podporu postižených segmentů balíčkem programů (daňové úlevy, podpora udržení zaměstnanosti, podpora podnikatelů) a v Parlamentu prosadila návrh zákona o úpravách ošetřovného v souvislosti s mimořádnými opatřeními. Pozitivní faktorem

pro obchodní jednotku PAS může být strategická koncepce Digitální Česko zaměřená na digitální transformaci. (36)

3.4.2.5 Technologické faktory

Technologické prostředí firem v poslední letech výrazně ovlivňuje inovace v oblasti cloudových a síťových služeb, BigData, umělá inteligence. Na trhu se neustále objevují nové aplikace, stroje poháněné umělou inteligencí a automatizace a digitalizace se zapojuje do běžných firemních procesů i zákaznických služeb. Podle Českého statistického úřadu je pozitivní vývoj počtu podniků využívajících Cloud computing, především u velkých a středně velkých podniků. Významným aktuálním trendem je tzv. digitální transformace. Digitální transformaci lze definovat jako zásadní přehodnocení toho, jak firma využívá svoje technologie, lidi a procesy ve výkonnosti podniku. Automatizace a celková digitální transformace zmenšuje rizika a zaměstnancům přináší nové možnosti spolupráce a řízení úkolů. (37)

České firmy obecně podceňují nástup digitalizace a jejich rozvoj inovací brzdí zastaralá firemní kultura. Největší bariéru digitální transformace představuje obava z bezpečnostních incidentů, nedostatečná připravenost pracovníků i managementu a zastaralá firemní kultura. (39)

Firmy od digitalizace očekávají především zisk nových zákazníků, zvýšení produktivity, zjednodušení interních procesů, snížení nákladů a zlepšení zákaznického zážitku. Pandemie přinutila mnoho firem provést zásadní změny pro zajištění kontinuity podnikání, přičemž mnoha z nich musela přijmout cloudový software pro komunikaci a spolupráci. Podle analýz IDC (International Data Corporation) bude v roce 2023 asi 52 % globálního HDP poháněno firmami, které využívání digitální technologie pro všechny procesy spojené s výkonností firmy. (37)

3.4.3 Analýza konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního prostředí obchodní jednotky je provedena pomocí modelu Porterova pěti konkurenčních sil a je vymezena na hlavní produkt obchodní jednotky PAS – Microsoft Dynamics 365. Informace pro sestavení této analýzy byly získány prostřednictvím hloubkového rozhovoru s managementem obchodní jednotky.

3.4.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Cílovou skupinou pro produkt Microsoft Dynamics 365 jsou firmy napříč různými obory i s různou velikostí. Cloudové řešení Dynamics 365 je vhodné řešení i pro malé firmy, které nemají dostatek kapitálových prostředků na pořízení ERP systému. Hlavní výhodou produktu Dynamics je možnost poskládat si informační systém z jednotlivých aplikací v online prostředí. Zákazníci platí za využívání systému formou pronájmu, takže místo jednorázových investic firmy přecházejí na pravidelné provozní náklady. Potenciál trhu je vysoký, ale stejně tak **vysoká je i vyjednávací síla zákazníků**. Dodavatelem celého řešení je společnost Microsoft a obchodní jednotka PAS je jedním z implementačních partnerů. Partneri hrají důležitou roli především z hlediska implementace, znalosti oborových řešení a školení koncových uživatelů. Celá implementace je řízena službou Microsoft Lifecycle Service (LCS), která poskytuje jednotné prostředí pro spolupráci zákazníků a partnerů a zajišťuje sadu pravidelně aktualizovaných služeb pro správu životního cyklu aplikací v rámci implementace. Pro zákazníka je tedy technicky i transakčně mnohem jednodušší přejít v jakékoli fázi projektu ke konkurenci než v případě on-premises řešení.

3.4.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatele je vysoká. Společnost Microsoft dodává celé portfolio aplikací Dynamics 365, provozuje ho na vlastní infrastrukturu a také se podílí na jejich implementaci a provozu. Licencování při využívání cloudového prostředí funguje na bázi měsíčních nebo ročních subskripcí, nikoli na základě jednorázových licencí. Pro zákazníka to sice znamená vyšší flexibilitu, pro partnery naopak nestabilitu příjmů a nutnost částečně přeorientovat své obchodní aktivity do jiných tržních oblastí. Společnost Microsoft navíc každoročně zvyšuje požadavky na získání i udržení členství v partnerské síti.

3.4.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro trh s informačními technologiemi je aktuální konsolidace trhu. Za hlavní konkurenty obchodní jednotky můžeme považovat především firmy nabízející podobné portfolio produktů jako je Dynamics 365 a ostatní implementační partnery společnosti Microsoft. Partnerství se společností Microsoft vyžaduje splnění přísných podmínek. Pro získání

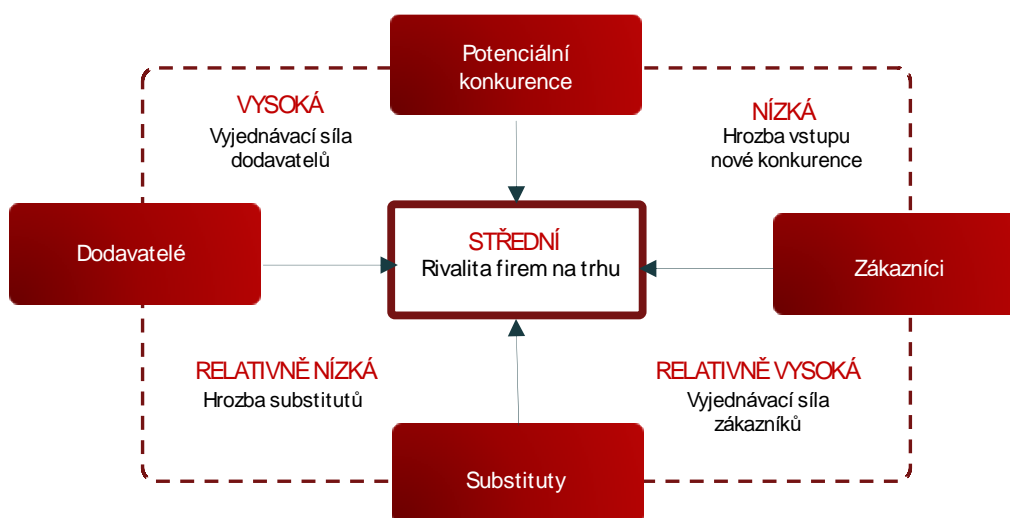
kompetence je nezbytné uhradit certifikační poplatek, splňovat definovaný počet certifikovaných pracovníků, objemy prodejů a mít referenční zákazníky. Tyto podmínky představují bariéru pro malé nebo nově přicházející firmy, které nejsou schopni konkurovat velkým partnerům. Akvizice firem jsou uskutečňované především za účelem získání nových technologií a rozšíření produktového portfolia. Cílem ale může být i získání většího tržního podílu nebo strategické rozhodnutí za účelem splnění certifikačních podmínek. Pro nově přichozí firmy může představovat vstupní bariéru především potřeba kvalifikovaného a zkušeného týmu odborníků s různou úrovní kvalifikace, knowhow oborových řešení, zkušenosti s implementací projektů, reference od zákazníků i vybudovaná infrastruktura pro fungování byznys modelu. **Hrozbu vstupu nových konkurentů lze považovat za nízkou.** Vlivem globalizačního efektu by konkurenční podmínky na poli informačních technologií mohla ovlivnit expanze zahraniční konkurence. Bariérou pro zahraniční subjekty může být nedostatečná znalost českého firemního prostředí, legislativní a administrativní překážky.

3.4.3.4 Rivalita firem působících na daném trhu

V odvětví působí několik firem s významným podílem na trhu. Jedná se o perspektivní trh s rostoucím trendem. Podle analytiků firmy Gartner nasazování cloudových technologií v následujícím období 5 let prudce poroste. Na trhu s produktem Microsoft Dynamics 365 vzniká konkurenční boj především mezi silnými hráči, kteří investují do rozvoje svých řešení. Menší partneři postupně zanikají nebo se stávají součástí akvizicí větších hráčů a na trhu se tak tvoří několik větších subjektů. Poskytovatelé řešení se od sebe odlišují spektrem dovedností a schopností v oborových řešení a také zkušenostmi na poli podnikových informačních technologií. Získané kompetence v rámci partnerství se společností Microsoft umožňují přidávat do svého portfolia pokročilé specializace. Mezi největší konkurenty patří společnost Dynamica, která je součástí skupiny Solitea, nebo společnost Webcom patřící pod skupinu Konica Minolta. Mezi další významné partnery Microsoft patří společnost Navertica nebo Axiom Provis INT, s.r.o. Vzhledem k tomu, že společnost AUTOCONT disponuje nejvyšší partnerskou úrovní v komunitě partnerů (Gold Microsoft Partner) a je významným dodavatelem předních světových dodavatelů a výrobců, můžeme hrozbu rivality firem působících na daném trhu považovat **za střední**.

3.4.3.5 Hrozba substitutů

Microsoft Dynamics 365 je kombinací funkcionalit a procesů ERP a CRM systémů. Za substituční produkty lze považovat všechny ERP a CRM systémy poskytované jako cloudové řešení formou SaaS. Aktuální situace je taková, že na trhu existuje celá řada cloudových řešení. Mezi nejvýznamnější konkurenční řešení lze považovat informační systémy Salesforce, NetSuite nebo SAP. Konkurenční produkty se liší mírou flexibility, cenou i schopností tvořit s ostatními podnikovými aplikacemi jednotně fungující platformu. Preference zákazníků na výběr informačního systému se mohou odvíjet od velikosti, vyspělosti a oboru působení firmy. **Hrozba substitutů je relativně nízká.**



Obrázek 15: Analýza konkurenčního okolí

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 20)

3.4.4 SWOT matice obchodní jednotky

Na základě analýzy vnitřního prostředí, vnějšího a konkurenčního prostředí obchodní jednotky byla sestavena matice SWOT.

3.4.4.1 Silné stránky

Značnou výhodu obchodní jednotky tvoří odborná a profesionální úroveň znalostí zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je sledováno v čase a podporováno personální strategií zaměřené na rozvoj talentu jednotlivců a klíčových kompetencí v souladu s potřebami organizace. U dlouhodobých zakázek je důležitá stabilita a vzájemná důvěra

uvnitř projektového týmu. Toho je dosaženo díky velmi dobrým vztahům na pracovišti a nízké fluktuaci zaměstnanců. Mezi silné stránky obchodní jednotky dále patří dlouhodobá stabilita a dobré vztahy s dodavateli a zákazníky. Informační systém od jednoho výrobce přináší vyšší úroveň integrace a s tím související jednodušší zpracování dat. Synergie hlavních podnikových oblastí má potenciál výrazně zvýšit produktivitu a urychlit komunikaci mezi zaměstnanci i komunikaci směrem k zákazníkům společnosti.

Na českém a slovenském trhu zaujímá analyzovaná společnost pozici největšího a nejvýznamnějšího dodavatele ICT. Od roku 2017 je navíc AUTOCONT součástí největšího ICT holdingu (Aricoma Group) v České a Slovenské republice. Široké portfolio umožňuje dodávat zákazníkům komplexní řešení od jediného dodavatele. Finanční síla a zdravý podniků přináší obchodní jednotce možnost provádět strategické akvizice za účelem rozšíření svého portfolia produktů a služeb a posílit tak svou pozici na trhu. Realizace stovek úspěšných implementací informačních systémů umožnila společnosti vytvořit si vlastní metodiku na implementaci produktu Microsoft Dynamics 365 obohacenou o zkušenosti získané během posledních dvou desetiletí. To jsou aspekty, díky kterým je analyzovaná obchodní jednotka schopná obstát i ve velmi silném konkurenčním prostředí.

3.4.4.2 Slabé stránky

Za slabou stránku obchodní jednotky můžeme považovat nízkou kultivaci digitální kultury. Vize, a především strategie obchodní jednotky, související s uchopením nových technologií za účelem získání konkurenční výhody, není zaměstnancům dostatečně prezentována a zdůrazňována. Tento aspekt může mít za následek nižší úroveň angažovanosti a slabou víru zaměstnanců ve změnu. Nízká míra fluktuace způsobuje strnulost firemní kultury a náročné prosazování změn a inovací. Konzervativní přístup zaměstnanců k inovačním procesům může představovat překážku v přijímání tržních příležitostí reagující na změny požadavků zákazníků.

Nízká efektivita interní komunikace patří mezi slabá místa jednotky a je způsobena nevyužíváním plného potenciálu technického vybavení a softwarových nástrojů. Současná struktura není přizpůsobena tomu, že se na pracovišti setkávají až čtyři generace pracovníků, přičemž každá z nich má různý postoj k technologiím a preferuje odlišný způsob komunikace. Ve společnosti převládá pracovní síla generace X a s jejich odchodem bude

obchodní jednotka přicházet o znalosti a zkušenosti potřebné pro své úspěšné fungování. I proto je nutné vytvořit centrální místo pro sdílení znalostí a také přizpůsobit pracoviště demografické roztržitosti týmů. Moderní digitální pracoviště může podpořit nejen flexibilitu zaměstnání, ale také se zvýší atraktivita pracovních podmínek pro budoucí mladé talenty.

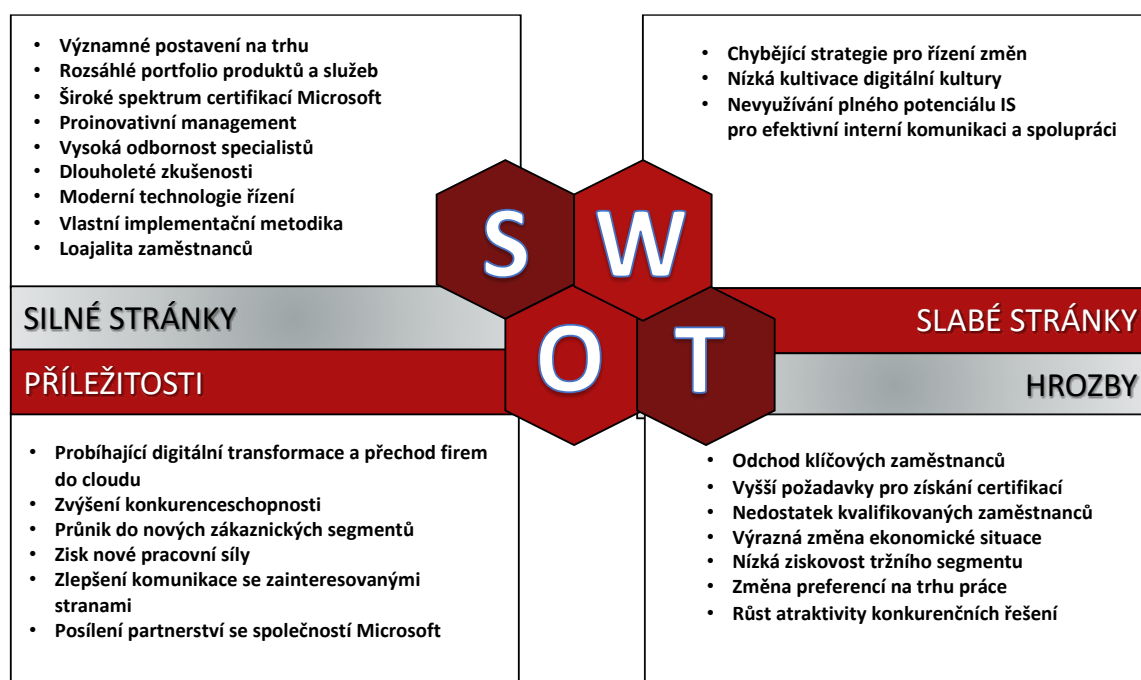
3.4.4.3 Příležitosti

Digitální transformace ovlivňuje každý segment trhu i každou oblast ekonomiky a představuje pro firmy představuje klíč pro hledání nových cest k udržení a rozvoji konkurenceschopnosti. Digitální technologie otevírají nové příležitosti pro transformaci každodenního způsobu práce zaměstnanců, které české firmy zatím dostatečně nevyužívají. Prostřednictvím moderních nástrojů je možné zvýšit pracovní flexibilitu, produktivitu a spolupráci zaměstnanců. Stávající nabídka na trhu je orientována především na dodání IT produktů a nástrojů, nikoli na jejich účinné a efektivní využívání. K tomu, aby obchodní jednotka skutečně využila sílu této tržní příležitosti, musí nejdříve dojít ke kulturnímu posunu a vybudování digitálního pracoviště uvnitř firmy. Jinými slovy vytvořit dobrou zaměstnaneckou zkušenost, kterou bude možné následně využít a prezentovat v zákaznickém prostředí. Moderní digitální prostředí celkově přispěje ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a atraktivity pracovního prostředí pro mladé generace, které se stávají hlavní skupinou na trhu práce. Příležitosti může obchodní jednotka hledat i u současných zákazníků. Microsoft Dynamics 365 propojuje CRM a ERP systémy s dalšími praktickými aplikacemi v online prostředí. Tím se obchodní jednotce otevírají příležitosti v rozšíření svého zaměření do oblasti integrace nástrojů prostřednictvím PowerPlatform, ale také v možnosti soustředit se na optimalizaci interních procesů a budování digitálního pracoviště prostřednictvím Microsoft Office 365.

3.4.4.4 Hrozby

Tržní příležitosti pro společnost přináší hrozbu v podobě nejistoty ziskovosti trhu a v neschopnosti správně identifikovat potřeby zákazníků. Hrozbu může představovat tlak zákazníků na snižování cen nebo vstup nové konkurence, která je technologicky vyspělejší a dokáže zákazníkům poskytnout lepší služby. V důsledku pomalé adaptace zaměstnanců na

plánované interní změny mohou získat konkurenční firmy výhodu a reagovat rychleji na nové tržní příležitosti. Odchod klíčových zaměstnanců, nedostatek kvalifikované pracovní síly a zkušeností v nových tržních segmentech může mít dopad na úspěšnost prvotně získaných projektů. Příznivý vývoj ICT trhu může výrazně ovlivnit finanční krize, neboť firmy nebudou ochotni investovat do nových technologií a do adaptace zaměstnanců. Stejný dopad může mít nasycenost trhu nebo růst atraktivity konkurenčních řešení.



Obrázek 16: SWOT matice obchodní jednotky PAS

(Zdroj: Vlastní podle 27)

3.5 Analýza informačního systému

Na základě provedené analýzy obchodní jednotky bylo zjištěno, že v celé společnosti probíhají aktivity směřující ke zvýšení interní efektivity. V rámci optimalizace informačního systému se obchodní jednotka PAS posouvá stejně jako celá společnost AUTOCONT. V oblasti systémů zajišťujících komunikaci a spolupráci je analyzovaná obchodní jednotka napřed z důvodu pilotního režimu nasazení Microsoft Office 365. Pro potřeby této diplomové práce bude následující část zaměřená na problematickou oblast informačního systému obchodní jednotky PAS, konkrétně na systémy zajišťující komunikaci a spolupráci.

3.5.1 Současný stav informačního systému

Společně s implementací platformy Microsoft Dynamics 365 došlo také ke strategickému rozhodnutí ve formě přechodu společnosti z on-premises prostředí do cloudu. Na základě požadavku vzniklo neprodukční cloudové prostředí pro otestování nástrojů a služeb Microsoft Office 365. Vybraným uživatelům byly pro účely testování vytvořeny účty v neprodukčním účtu organizace (Tenantu). Cloudové prostředí nebylo žádným způsobem integrováno s produkčním prostředím společnosti a interní IT se rozhodlo toto prostředí zatím nepodporovat. Identifikované benefity, plynoucí z nasazení Microsoft Office 365 v testovacím režimu, přesvědčily vedení společnosti k realizaci plánovaného přechodu na Microsoft Office 365, konkrétně v hybridním režimu. Pro pilotní nasazení byla jmenována obchodní jednotka PAS z důvodu nejbližší vazby na produkty společnosti Microsoft. Hybridní nasazení Microsoft Office 365 prakticky znamená koexistenci dvou mailových služeb v organizaci (Exchange On-premises a Exchange Online), kde část uživatelských schránek sídlí na serverech dané organizace a část na serverech cloudové služby Microsoft Office 365. Pro synchronizaci informací uložených v místní službě Active Directory (AD) do služby Azure AD byla vybrána služba Azure AD Connect. Synchronizací identit došlo k propojení cloudového tenantu s doménou organizace a cloudové identity se začaly řídit místním Active Directory. Cloudové prostředí bylo prohlášeno za produkční prostředí podporované a spravované interním IT. Nasazením Microsoft Office 365 došlo k aktivaci licencí E3 všem zaměstnancům obchodní jednotky PAS.

3.5.2 Analýza vybraných scénářů využití

V době psaní diplomové práce v obchodní jednotce PAS neproběhlo školení uživatelů ani žádná komunikační kampaň o realizované změně. Aktivace licencí tedy neměla zásadní vliv na fungování uživatelů, pouze došlo k rozšíření jejich možností spolupráce. Z uvedeného důvodu je potřeba analyzovat, jakým způsobem zaměstnanci fungují v současném on-premises řešení. Mapování současného stavu pomůže odhalit současné nedostatky a identifikovat možné scénáře využití Microsoft Office 365.

3.5.2.1 Komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci obchodní jednotky PAS probíhá především prostřednictvím elektronické pošty a aplikace Skype for Business. Aplikace Outlook je využívána ke komunikaci se zákazníky, pro interní komunikaci na celofiremní úrovni a ke sdílení souborů. Kalendář v aplikaci Outlook se ve společnosti využívá k plánování schůzek, volného času a rezervaci konferenčních místností. Asistentky využívají elektronickou poštu k hromadnému oznámení a rozesílání informací ohledně firemních akcí. Velikost osobní schránky je 2 GB. K poštovní schránce se uživatelé dostanou pouze z interní sítě nebo přes VPN připojení.

Komunikace projektových týmů probíhá ve většině případech prostřednictvím aplikace Skype for Business. Aplikace se používá k realizaci projektových schůzek prostřednictvím audio/video hovorů, k instantní komunikaci mezi zaměstnanci a k rychlému sdílení souborů. Další pracovní komunikace probíhá i přes jiné komunikační platformy, např. WhatsApp, sms.

Komunikace na centrální nebo divizní úrovni probíhá prostřednictvím firemních portálů na platformě SharePoint. Celofiremní portál slouží pro efektivnější sdílení informací v rámci celé organizace. Nachází se zde veškeré celofiremní informace, jako jsou aktuality, důležité události, návody, šablony dokumentů nebo informace o portfoliu produktů, řešení a službách celé společnosti. AC portál dále slouží jako rozcestník pro další provozní a informační weby a pro řízení interních procesů týkající se např. žádostí o dovolenou nebo zadání cestovních příkazů. PAS portál slouží pro sdílení informací napříč celou obchodní jednotkou a slouží k ukládání provozních dokumentů a záznamů. Zaměstnanci zde najdou informace ohledně benefitů, osobního ohodnocení a produktech obchodní jednotky. Slouží také k plánování akcí, sdílení novinek a jako rozcestník důležitých odkazů. Pro nově příchozí zaměstnance je zde připravená sekce, která seznamuje pracovníka s fungováním obchodní jednotky. Každá divize obchodní jednotky PAS má podle potřeb svých týmů vyhrazené další webové prostory.

Ke sdílení informací nad všemi obchodními jednotkami slouží aplikace Yammer. Tato firemní sociální síť umožňuje na rozdíl od firemních portálů obousměrnou komunikaci. Slouží ke sdílení důležitých oznámení, odborných informací i osobní zkušeností. Existuje

celofiremní skupina, skupiny obchodních jednotek a další skupiny vznikají podle odborných témat, řešených problémů nebo dalších zájmů. Yammer skupiny mohou být veřejné nebo soukromé. Pro získání zpětné vazby od zaměstnanců probíhá jednou ročně průzkum angažovanosti. Pravidelně probíhají také schůzky nadřízených se svými podřízenými. Pro nepřímou zpětnou vazbu je pro zaměstnance v každé obchodní jednotce Business HR Partner. Průzkum spokojenosti dlouhodobých zákazníků probíhá jednou za 2-3 roky formou interaktivního formuláře.

3.5.2.2 Sdílení souborů

K internímu sdílení souborů se používá aplikace Microsoft SharePoint Workspace 2013. Aplikace Workspace umožňuje přistupovat k obsahu služby SharePoint v online i offline režimu. V obchodní jednotce PAS slouží tento prostor pro sdílení pracovních/projektových dat v rámci AC holdingu. Jedná se zejména o projektový prostor sloužící ke sdílení a řízení projektových informací/dokumentů a o interní sdílený prostor. AC Workspace je publikován do internetu a jednotlivé weby lze zpřístupnit i externím uživatelům, proto je zde kladen důraz na bezpečnost. Systém přístupu je pro uživatele dvouúrovňový a pro ověření je vyžadováno heslo a bezpečnostní certifikát. Přidání externího uživatele probíhá na základě žádanky a musí být schváleno interním IT, celý proces je velmi náročný.

Pro ukládání souborů využívají zaměstnanci zmíněný AC Workspace a sdílené síťové disky. Dokumenty jsou vytvářeny na základě šablon, které se nacházejí na firemním portálu nebo na portálu obchodní jednotky. Spolupráce nad dokumenty uloženými na Workspace probíhá na základě rezervace dokumentu. Tyto soubory jsou také automaticky verzovány, souběžná editace dokumentů není možná. Distribuce souborů uložených mimo Workspace probíhá prostřednictvím aplikace Outlook nebo Skype. Soubory uložené na AC Workspace jsou automaticky zálohovány. Vlastní soubory mohou zaměstnanci ukládat na sdílený adresář do síťové osobní složky kapacitou 1 GB. Síťové disky jsou dostupné z vnitřní sítě nebo po připojení přes VPN. Zálohování souborů uložených mimo tento prostor závisí na daném uživateli. Vyhledávání souborů je možné procházením struktury na AC, vyhledáváním ve schránce Outlook a v aplikaci Skype. Vybrané aplikace potřebné pro práci zaměstnanců jsou publikované a dostupné po přihlášení přes webovou stránku.

3.5.2.3 Osobní produktivita

Zaměstnanci využívají při své každodenní práci kancelářské aplikace Microsoft Word, Excel a PowerPoint. Aplikaci OneNote využívá část zaměstnanců pro tvorbu osobních poznámek. Projektové a osobní úkoly jsou řízeny různě, nejčastěji jsou zapisovány do tabulky Excel, dokumentu Word nebo do poznámkového bloku OneNote.

3.5.2.4 Schůzky

Geografická oddělitelnost vyžaduje virtuální spolupráci projektových týmů. Interní komunikace probíhá ve většině případech prostřednictvím aplikace Skype for Business. Využívány jsou funkce chatu, audio/video schůzek, ale také např. pořizování záznamů ze schůzek. Tyto záznamy jsou uloženy na lokální úložiště a v případě potřeby zákazníka sdíleny na SharePoint Workspace. Pravidelné schůzky a porady jsou plánovány prostřednictvím kalendáře Outlook. Účastníkům je e-mailem odeslána agenda a po ukončení schůzky také zápis. Úkoly ze schůzky jsou součástí zápisu ze schůzky a jejich další organizace záleží na daném uživateli, nejčastěji se využívá Microsoft Excel. Poznámky ze schůzky jsou vedeny do dokumentu Word nebo poznámkového bloku OneNote. Úkoly nejsou ke komunikaci navázány. Informace o dokončení úkolu se nacházejí buď v rámci prezentace výstupu nebo v poznámkách z předešlé porady.

3.5.2.5 Sdílení znalostí

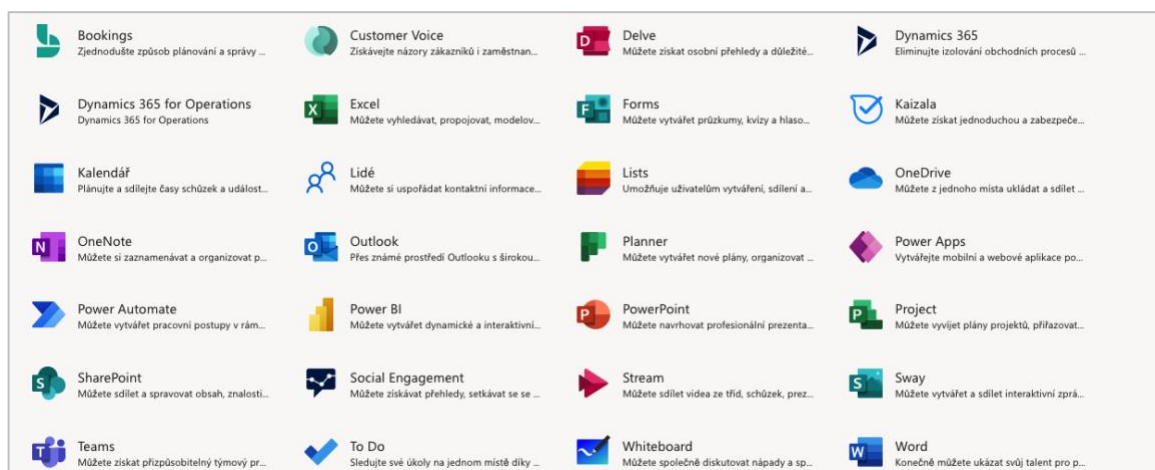
Sdílení znalostí probíhá ústně, e-mailovou komunikací nebo v odborné skupině na Yammeru. Manuály pracovních činností, informační návody a další materiály jsou vytvářeny v textovém editoru Word nebo prohlížeči dokumentů PDF. Tyto dokumenty se nacházejí na centrálním nebo divizním portále, případně jsou distribuovány elektronickou poštou.

3.5.3 Microsoft Office 365 v plánu E3

Microsoft Office 365 je předplacená služba od společnosti Microsoft, která zajišťuje dostupnost k nejaktuálnějším moderním nástrojům pro týmovou spolupráci, výměnu souborů a lepší produktivitu, včetně pokročilého zabezpečení firemních informací. Jedná se

o řešení SaaS – software jako služba, kdy zákazník platí za využívání služby formou předplatného. Všichni zaměstnanci obchodní jednotky PAS mají přidělené licence plánu E3, který zahrnuje:

- plné desktopové verze aplikací Office: **Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access, Publisher, OneNote,**
- službu pro elektronickou poštu, kontakty a kalendář **Exchange Online,**
- služby pro ukládání a sdílení souborů a informací **SharePoint Online a OneDrive,**
- aplikaci pro komunikaci a týmovou spolupráci **Teams,**
- nástroje pro správu osobních a týmových úkolů **Planner a To Do,**
- službu pro automatizaci procesů a činností **Power Automate (Flow),**
- službu pro ukládání a streamování videa **Stream,**
- elektronické interaktivní prezentace a letáky **Sway,**
- platformu pro vývoj aplikací **PowerApps,**
- firemní sociální síť **Yammer,**
- vyhledávací službu **Delve,**
- elektronické formuláře **Forms,**
- kreslicí tabuli **WhiteBoard,**
- řešení pro zvýšení efektivity práce **My Analytics** a další služby.

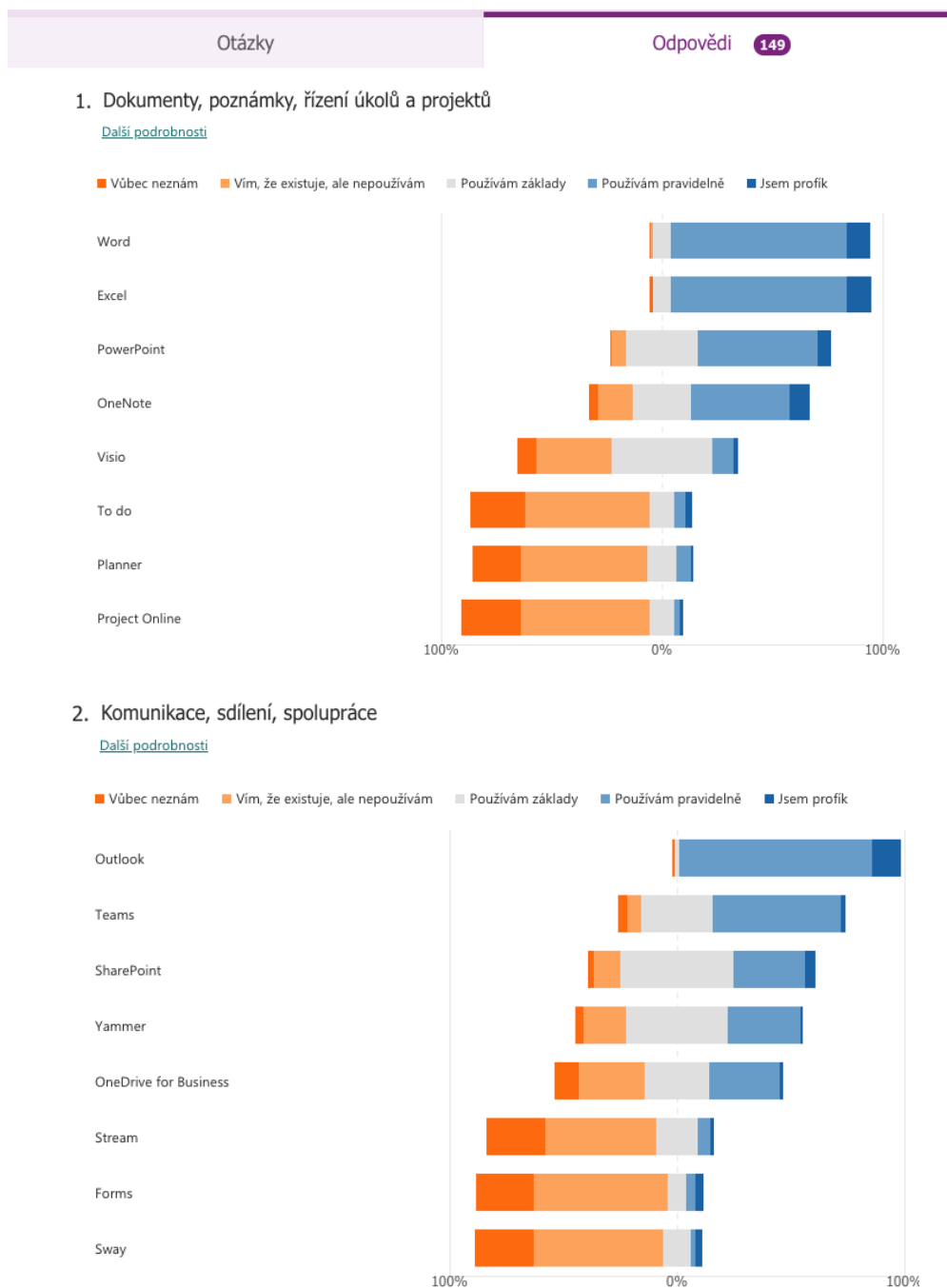


Obrázek 17: Office 365 portál

(Zdroj: Vlastní zpracování)

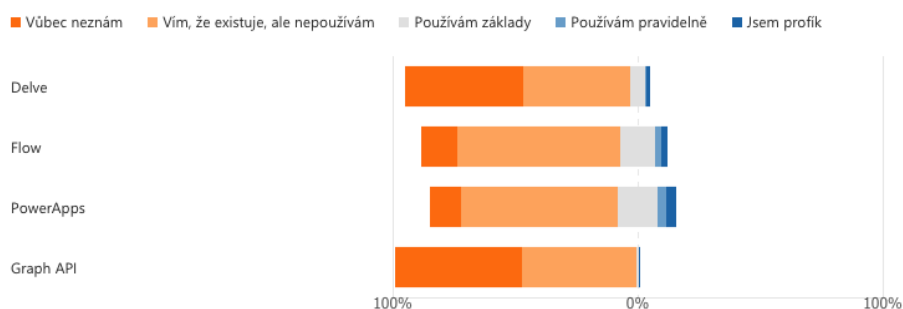
3.5.4 Průzkum využití nástrojů Microsoft Office 365

Na interní průzkum využití Microsoft Office 365 odpovědělo 149 respondentů, tzn. všichni zaměstnanci obchodní jednotky PAS. Dotazníkové šetření je zpracováno pomocí online nástroje **Microsoft Forms** a je rozděleno do tří hlavních oblastí – spolupráce, komunikace, automatizace. Znalosti a používání jednotlivých nástrojů jsou měřeny prostřednictvím Likertovy škály. Na níže uvedených grafech jsou zobrazeny souhrnné výsledky.



3. Přehled, rozšiřitelnost, automatizace

[Další podrobnosti](#)



Obrázek 18: Průzkum využití Microsoft Office 365

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.5 Zhodnocení analýzy informačního systému

Analýza vybraných scénářů z oblasti komunikace a spolupráce potvrdila, že přechod do Microsoft Office 365 je pro efektivní fungování velmi důležitý a souhlasí s vizí a strategií obchodní jednotky. Současně využívané nástroje nepokrývají potřeby zaměstnanců a geografická oddělitelnost týmů vyžaduje vytvoření podmínek pro aplikaci virtuálních forem spolupráce a jejího řízení. Ve stávající struktuře chybí jednotný standard komunikace a spolupráce, pravidla i doporučené postupy. Komunikace probíhá převážně e-mailem nebo prostřednictvím aplikace Skype for Business. Počet e-mailových vláken je neúnosný a pro zaměstnance nevyhovující. Dále se v obchodní jednotce nacházejí komunikační weby jednotlivých divizí a týmů, které jsou z důvodu jednosměrné komunikace a nepravidelné aktualizace velmi málo navštěvovány. Dohledání požadovaných informací není snadné, informace jsou roztrženy a nestrukturovány. Komunikační nástroje jsou dostupné pouze přes VPN připojení, proto jsou využívány i nezabezpečené nástroje třetích stran.

Komunikace projektových týmů probíhá na několika místech a je oddělená od projektových webů. Projektový web se nezakládá pro každý projekt a pro získání potřebných informací je nutné hledat na několika místech. Vzhledem k tomu, že pro práci s dokumenty na SharePoint Workspace je nutná rezervace a není možná souběžná spolupráce na dokumentech, dochází ke vzniku a kolování několika verzí dokumentů. Tomuto problému výrazně přispívá distribuce dokumentů prostřednictvím e-mailu nebo v chatu Skype for Business. Přístup

zákazníků do projektového webu je komplikovaný a uděluje se na základě žádanky schvalované IT oddělením. Návod pro vytvoření přístupu je složitý a rozsáhlý.

Týmové schůzky a pravidelné porady nemají definovaný jednotný průběh a zaměstnancům chybí nástroje pro řízení úkolů a zápisů z porad. Agenda a poznámky jsou účastníkům rozesílány e-mailem, zápisy a úkoly z porad se zapisují a ukládají na různá místa. Záznamy ze schůzek je možné uložit pouze na lokální úložiště, sdílení probíhá duplikací multimédia na projektový web nebo přes e-mail.

Vlastní soubory jsou ukládány do zálohované síťové složky a jsou dostupné pouze z vnitřní sítě. Zkušenosti, náměty na zlepšení a inovace nejsou sbírány jednotným způsobem a nachází se v různých formách u jednotlivých zaměstnanců. Potřeba spolupracovat mimo vnitřní síť je řešena nepřímou, a to vpublikováním aplikací do webu.

Mezi hlavní identifikované problémy současného stavu patří zejména:

- chybějící jednotný standard používaných nástrojů,
- roztržitost a nejednotné využívání komunikačních nástrojů,
- absence prostoru pro týmovou spolupráci,
- kolování více verzí dokumentů a neúnosné množství komunikačních vláken poštovních schránek,
- chybějící nástroje pro řízení úkolů a sdílení zápisů z porad,
- nemožnost přistupovat k nástrojům a souborům mimo připojení VPN.

Analýza informačního systému ale také ukázala, že nově implementované nástroje Microsoft Office 365 plně pokrývají výše identifikované nedostatky a pokud budou nástroje využívány správným způsobem napříč celou obchodní jednotkou, dojde ke zlepšení současného stavu. Cloudová platforma Microsoft Office 365 nabízí široké možnosti pro zvýšení efektivnosti a produktivity zaměstnanců. Mezi hlavní očekávání od nasazení platformy Microsoft Office 365 patří omezení e-mailové komunikace, zlepšení firemní komunikace a spolupráce projektových týmů, časová úspora a efektivnější spolupráce díky cloudovému úložišti a propojení technologií Microsoft Office 365 s potřebami obchodní jednotky.

Největší hrozbou pro obchodní jednotku je chybějící strategie pro zavedení Microsoft Office 365. Přejít z on-premisového prostředí do cloudu znamená velkou změnu pro uživatele.

Zaměstnanci jsou nyní zvyklí používat určité nástroje ke komunikaci a mají zažité postupy, které jsou pro ně známé a často i dostatečné, např. komunikace a sdílení dokumentů e-mailem. V Microsoft Office 365 uživatelé naleznou aplikace, které nyní používají ke své práci, např. Skype for Business, Outlook, Word, Excel, PowerPoint. Navíc získají přístup k aplikacím a službám, které jsou pro ně neznámé a jejichž přínos závisí především na uživatelském osvojení.



Obrázek 19: Využívané aplikace Office 365

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě průzkumu znalostí bylo také potvrzeno, že zaměstnanci nemají dostatečné znalosti a dovednosti pro používání nových nástrojů a služeb. Možnosti Microsoft Office 365 mohou mít zásadní dopad na produktivitu uživatelů a efektivitu projektových týmů, pokud dojde k řízenému zavedení.

3.6 Hodnocení pomocí portálu ZEFIS

Průzkum informačního systému byl prováděn prostřednictvím portálu ZEFIS. Tato metoda tvoří analýzu sedmi klíčových oblastí a k získání výsledků je potřeba vyplnit dotazník na portál www.zefis.cz. Průzkum byl zpracován pro obchodní jednotku PAS se zaměřením na systémy zajišťující komunikaci a spolupráci (Microsoft Office 365). Dotazník byl zpracován na základě odpovědí získaných od příslušných zaměstnanců prostřednictvím vedených rozhovorů a také na základě vlastního pozorování a zkušeností.

3.6.1 Nedostatky informačního systému

Nedostatky informačního systému, které byly zjištěny prostřednictvím dotazníku ZEFIS a které lze považovat za významné, jsou uvedeny níže, v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Nedostatky informačního systému

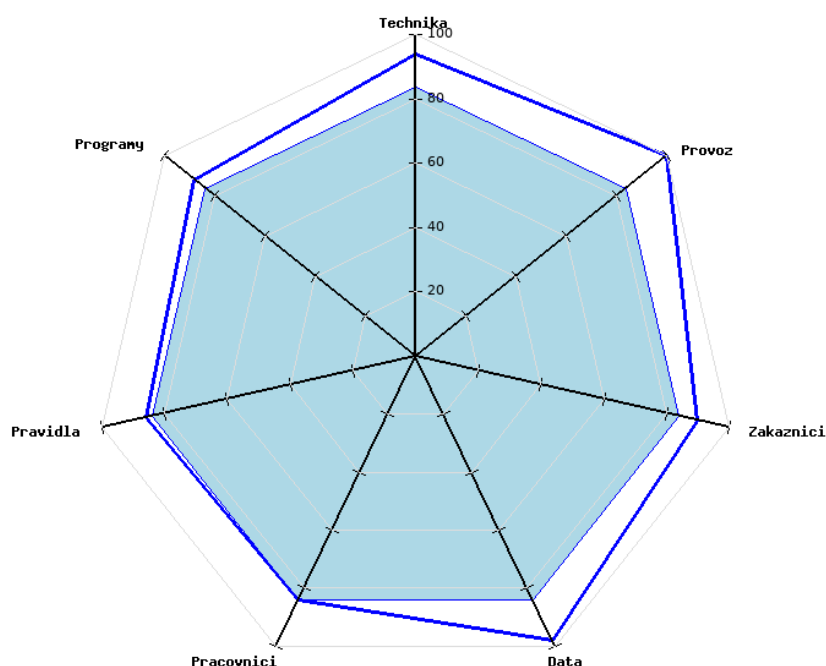
(Zdroj: Vlastní zpracování podle 28)

| Oblast | Významnost | Bezpečnost | Název |
|------------|------------|------------|--|
| Pravidla | Vysoká | Ano | Chybějící pracovní postupy a pravidla pro práci s IS |
| Pravidla | Vysoká | Ano | Špatně nastavené pracovní postupy |
| Pravidla | Střední | Ne | Chybějící informační strategie |
| Programy | Střední | Ne | Pracovníkům chybí některá data nebo funkce |
| Pracovníci | Střední | Ano | Pracovníci neznají pravidla pro práci s IS |
| Programy | Střední | Ne | Chybějící nebo špatně dostupné návody pro práci s IS |
| Zákazníci | Nízká | Ne | Zaměstnanci by uvítali školení na IS |
| Data | Nízká | Ne | Nejsou zálohována data na počítačích pracovníků |

Výsledky hodnocení portálu ZEFIS potvrdily výsledky analýzy informačního systému. Microsoft Office 365 odpovídá požadavkům a potřebám obchodní jednotky, ale zaměstnanci nejsou dostatečně proškoleni. Chybějící a špatně nastavené pracovní postupy souvisejí s nedostatečnou přípravou implementačního projektu z pohledu řízení změny. Obchodní jednotka má sice definovanou strategii nasazení Microsoft Office 365, ale její součástí není mapování a prioritizace scénářů využití Microsoft Office 365. Zaměstnanci pracují s informačním systémem každý den a pro efektivní využívání nových nástrojů a služeb je důležité stanovit pravidla a doporučené postupy. Při přechodu na nové nástroje může být pro uživatele matoucí, kterou aplikaci má pro konkrétní situaci využít. V rámci Microsoft Office 365 je více aplikací zaměřených na komunikaci a spolupráci, přičemž každá z nich má svůj účel. Uživatelům musí být jasné, který komunikační nástroj mají v danou chvíli využít. Pravidla a pracovní postupy je zapotřebí písemně formulovat a zpracovat do metodické dokumentace. Zaškolení musí být nejen současní uživatelé, IT podpora, ale také všichni nově příchozí zaměstnanci. Vzhledem k dynamickému vývoji cloudového prostředí je nezbytné pravidelně informovat o nových funkcích a plánovaných změnách a pro zaručení správného používání informačního systému zajistit dostupnost návodů.

3.6.2 Efektivnost informačního systému

Efektivnost informačního systému představuje určitý stupeň dosažení stanoveného cíle. Cílovým stavem je v našem případě správně vybrané, nastavené a provozované informační systémy firmy s minimálním množstvím nedostatků a chyb. Ideální je dosáhnout vyváženého řešení, kdy mají všechny analyzované oblasti přibližně stejnou hodnotu efektivnosti, neboť takové řešení má nejnížší náklady a nejvyšší efektivnost. Efektivnost informačního systému je znázorněna na následujícím obrázku č. 20.



Obrázek 20: Efektivnost IS

(Zdroj: 28)

Ke grafickému zpracování efektivnosti IS je pro větší přehlednost vypracována tabulka č. 3 (viz níže) s úrovní efektivnosti jednotlivých částí informačního systému.

Tabulka 3: Efektivnost IS

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 28)

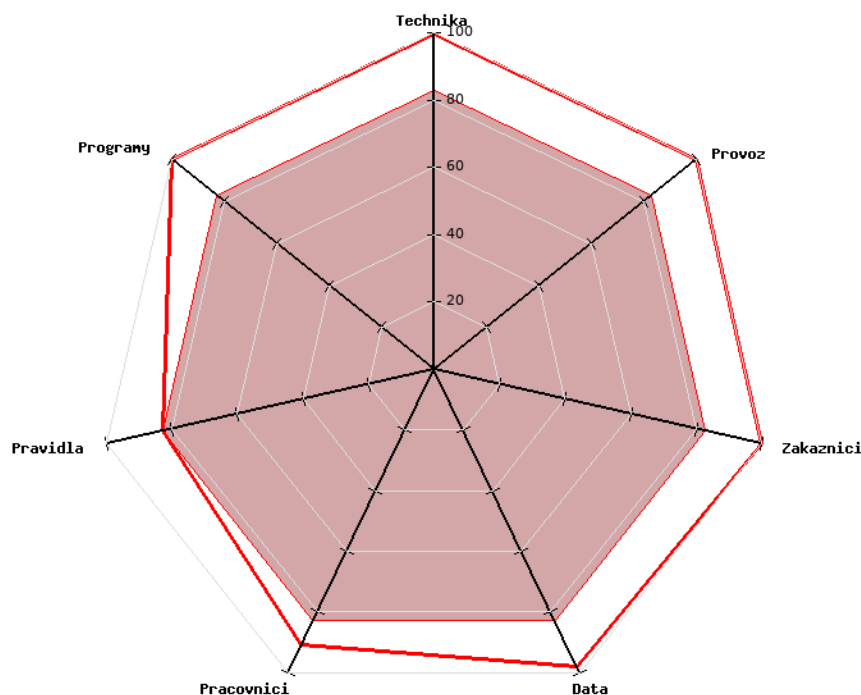
| Oblast | Moje firma |
|------------|------------|
| Technika | 94 % |
| Programy | 88 % |
| Pravidla | 84 % |
| Pracovníci | 82 % |

| | |
|---------------|-------------|
| Data | 98 % |
| Zákazníci | 90 % |
| Provoz | 100 % |
| Celkem | 82 % |

Efektivnost analyzovaného informačního systému dosáhla hodnoty 82 %. Nejnižší úroveň mají Pravidla a Pracovníci. Tento stav odpovídá nedávné aktivaci nových nástrojů a služeb bez vhodné strategie přijetí Microsoft Office 365. Ostatní části dosahují dostačujících hodnot. Vzhledem k tomu, že efektivitu informačního systému udává nejslabší článek, je klíčové zaměřit se na problematické oblasti, aby se zlepšila celková efektivnost informačního systému.

3.6.3 Bezpečnost informačního systému

Celková bezpečnost informačního systému nemůže být stanovena pouze pro analyzovaný informační systém, ale vždy pro celou organizaci, včetně všech procesů a systémů. Stejně jako u efektivnosti platí, že celková bezpečnost je dána nejslabším článkem. Bezpečnost informačního systému je znázorněna na následujícím obrázku č. 21.



Obrázek 21: Bezpečnost IS

(Zdroj: 28)

Ke grafickému zpracování bezpečnosti IS je pro větší přehlednost vypracována tabulka č. 4 (viz níže) s úrovní bezpečnosti jednotlivých částí informačního systému.

Tabulka 4: Bezpečnost IS

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 28)

| Oblast | Moje firma |
|---------------|-------------|
| Technika | 100 % |
| Programy | 100 % |
| Pravidla | 83 % |
| Pracovníci | 91 % |
| Data | 98 % |
| Zákazníci | 100 % |
| Provoz | 100 % |
| Celkem | 83 % |

Prostřednictvím dotazníku bylo zjištěno, že bezpečnost informačního systému se pohybuje na podobných hodnotách jako jeho efektivnost. Celková úroveň byla stanovená na 83 %, kde nejnižší hodnoty dosáhla opět Pravidla a Pracovníci. Společnost AUTOCONT disponuje certifikátem ISO 27001 a má zapracované bezpečnostní procesy. Každý pracovník při nástupu do společnosti musí absolvovat kurz bezpečnosti informací zakončený testem. Součástí kurzu je také bezpečnostní desatero uživatele. Společnost provádí pravidelnou kontrolu dodržování bezpečnostních standardů prostřednictvím bezpečnostního monitoringu ve firemní síti (SIEM) a taktéž pomoci pravidelného testování odolnosti uživatelů proti podvodným emailům. Bezpečnostním incidentům způsobených chybným chováním zaměstnanců se společnost snaží předejít formou programů pro kontinuální vzdělávání v oblasti informační bezpečnosti.

Bezpečnost samotného cloudového řešení je součástí strategie obchodní jednotky a pracuje na ni specializovaný tým. V současné době se zavádí vícefázové ověřování a plánuje se zavedení služby EMS (Enterprise Mobile Security), která zvyšuje zabezpečení dat, pokud není možné spravovat zařízení používaná zaměstnanci nebo partnery pro přístup k pracovním souborům. Zásady ochrany aplikací v Intune poskytují přesnější kontrolu nad daty Microsoft Office 365.

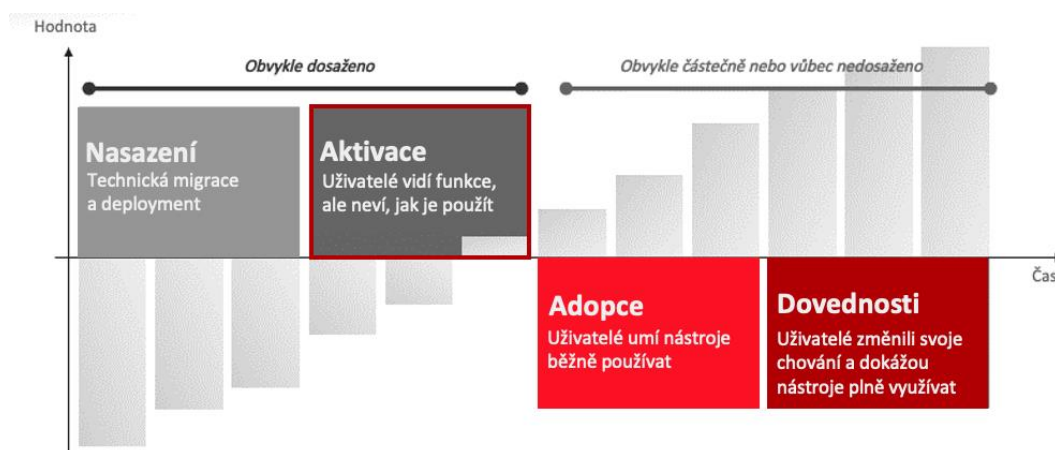
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část diplomové práce je věnována návrhu na změny informačního systému obchodní jednotky PAS, které by měly vést k odstranění slabin a eliminovat rizika vyplývající z realizovaných analýz popsaných v předchozích kapitolách práce.

Analýza současného stavu ukázala, že největším nedostatkem obchodní jednotky PAS je nízká kultivace digitální kultury, která zapříčiňuje nízkou efektivitu procesů v oblasti komunikace a týmové spolupráce. Mezi hlavní identifikované potřeby zaměstnanců obchodní jednotky patří zejména:

- redukce interní e-mailové komunikace a sdílení souborů formou přílohy,
- koncentrace projektové komunikace na jedno místo,
- možnost spolupráce nad jedním dokumentem a snížení počtu kolování několika verzí dokumentu,
- efektivnější on-line schůzky a týmové porady,
- možnost vzdáleného přístupu k nástrojům bez nutnosti připojení VPN,
- přístup k souborům a aplikacím z mobilního zařízení.

Celou společností prostupují nové digitální technologie, které mění zažitě postupy a principy, přičemž uživatelé na tyto změny nejsou připraveni. V analyzované obchodní jednotce proběhlo nasazení Microsoft Office 365 s cílem zlepšit současný stav komunikace a spolupráce. Neřízené nasazení zapříčilo, že zaměstnanci sice v současné době disponují přístupem k aplikacím a službám Microsoft Office 365, ale neznají jejich přínos ani způsob, jak je správně používat ke své práci. Na následujícím obrázku č. 22 se obchodní jednotka PAS nachází ve stavu **Aktivace**.



Obrázek 22: Obchodní hodnota Microsoft Office 365

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 29)

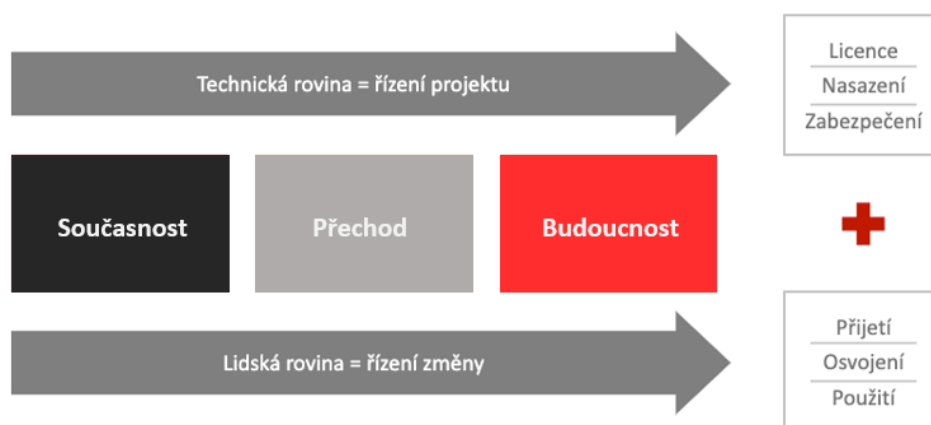
U nasazení Microsoft Office 365 je důležité si uvědomit, že to je více než jen o technické migraci a licenčních požadavcích. Cloudové prostředí představuje pro uživatele zásadní změnu ve způsobu jejich práce a přínos nových nástrojů a služeb ve velké míře závisí na jejich osvojení. Samotná aktivace licencí nepřináší zamýšlený efekt (obchodní hodnotu), protože většina uživatelů i nadále funguje původním způsobem a ke své práci používání pouze jim známé aplikace. Nízká efektivita využití informačního systému je v současném stavu zapříčiněna následujícími nedostatky.

- Zaměstnanci nejsou dostatečně proškoleni a informováni.
- Zaměstnancům chybí návody a pravidla pro práci s informačním systémem.
- Přechod na Microsoft Office 365 je vnímán jako technologická změna.
- Zaměstnanci nejsou dostatečně proškoleni a informováni.
- Absence strategie přijetí Microsoft Office 365 (adopční plán).

Stávající situace je tedy taková, že zaměstnanci vnímají Microsoft Office 365 pouze jako další sadu aplikací, kterou mají k dispozici, a proto používání nových nástrojů a služeb částečně vede ke zhoršení současného stavu. Příkladem může být aplikace Microsoft Teams, která je uživateli používána jako nový chatovací nástroj. Nesprávné pochopení nebo špatné využívání nástrojů zvyšuje počet komunikačních kanálů a způsobuje ještě větší roztržičnost informací. Přitom zrovna platforma Microsoft Teams má obrovský potenciál zlepšit komunikaci a produktivitu zaměstnanců na všech úrovních obchodní jednotky. Integrace komunikačních nástrojů do jednoho prostoru v Microsoft Teams může výrazně zrychlit komunikaci, fungování projektových týmů a také zvýšit spokojenost zaměstnanců. Toho je

však možné docílit pouze za předpokladu, že uživatelé budou nástroje používat správným a jednotným způsobem

Analyzovaný informační systém tedy z hlediska dostupnosti technologií plně odpovídá potřebám a požadavkům obchodní jednotky PAS. Přípravenost technologie musí jít ale ruku v ruce s připraveností uživatelů, neboť právě oni mají schopnost učinit technologii užitečnou. Předpokladem úspěšného nasazení Microsoft Office 365 je přijetí nástrojů samotnými uživateli, kterého je možné dosáhnout jejich aktivním zapojením do realizované změny.



Obrázek 23: Řízení změny

(Zdroj: Vlastní zpracování podle 29)

4.1 Návrhy na zvýšení efektivity informačního systému

Adaptace zaměstnanců na nové technologie vyžaduje počáteční investice do rozvoje znalostí a do nalezení vhodného způsobu, jakým si zaměstnanci nové technologie osvojí tak, aby se s nimi ztotožnili a našli v nich přidanou hodnotu pro svou práci. Navrhovaným řešením pro identifikované problémy je řízená adopční kampaň, která pomůže zvýšit využívání nových nástrojů a služeb Microsoft Office 365 a podpoří zvýšení uživatelské spokojenosti. Cílem adopční kampaně bude naučit zaměstnance pracovat s novými nástroji a zároveň zajistit konzistenci jejich používání napříč celou obchodní jednotkou.

Adopce technologií Microsoft Office 365 je dlouhodobý proces na úrovni koncových uživatelů s důrazem na motivaci, školení, podporu, a především na změnu myšlení a pracovních návyků. Tento proces umožní zaměstnancům integrovat nástroje Microsoft

Office 365 do jejich každodenních pracovních postupů. Pokud budou nástroje a služby používány dostatečně dlouho a správným způsobem, pracovníci si vytvoří nové návyky a dojde ke změně firemní kultury napříč celou obchodní jednotkou. Řízený přechod na Microsoft Office 365 podpoří nastavení nového firemního standardu komunikace a spolupráce. V případě zapojení celé obchodní jednotky dojde ke zlepšení komunikace a týmové spolupráce napříč všemi odděleními. Vybudování virtuálního pracovního prostoru pro řízení projektů podpoří fungování jednotlivých projektových týmů a povede ke zvýšení jejich produktivity. Aby k výše uvedeným přínosům mohlo dojít, je zapotřebí najít efektivní způsob, jak adopční kampaň v obchodní jednotce PAS realizovat.

4.1.1 Požadavky na změny

Na základě analýzy současného stavu a řízeného rozhovoru s vedením obchodní jednotky by cílem adopční kampaně měla být především podpora efektivní komunikace a spolupráce prostřednictvím nástrojů Microsoft Office 365, zejména Microsoft Teams.

Adopční kampaň by měla zaměstnancům přinést následující reálné výstupy:

- **přehledná a efektivní týmová spolupráce** – veškerá konverzace, sdílené soubory, schůzky, úkoly a poznámky, přehledně na jednom místě,
- **rychlá operativní komunikace s kolegy** formou chatu pro okamžitou odezvu a zásadní snížení počtu interních e-mailů,
- **on-line schůzky interně, se zákazníky a dodavateli** s možností sdílení obrazovky, audio i videohovory,
- **přehled o stavu řešení zadaných úkolů** a komunikace k úkolům,
- **možnost plnohodnotně využívat mobilní zařízení** pro pracovní komunikace a spolupráci odkudkoli,
- **práce se soubory v cloudu**, snadné sdílení souborů, zálohování lokálních souborů.

4.1.2 Možnosti řešení

Školení v rámci adopční kampaně může probíhat různými způsoby. Podle identifikovaných scénářů využití je pro zaměstnance možné uspořádat sérii praktických workshopů a školení, zaručit distribuci příruček nebo vytvoření e-learningových kurzů na míru dle požadavků

obchodní jednotky. Na základě řízeného rozhovoru s vedením obchodní jednotky byly na formu školení definovány následující požadavky:

- praktická forma založená na vyzkoušení si relevantních základních scénářů,
- rozčlenění školených informací do většího množství kratších celků,
- časová nenáročnost, která umožní věnovat se vzdělávacímu obsahu souběžně s běžnými pracovními aktivitami – časová dotace uživatele v jednom dni je 10-15 minut,
- interaktivní forma komunikace,
- pokrytí různé úrovně znalostí zaměstnanců,
- vzdělávání v čase, který vyhovuje a nekoliduje s časovým harmonogramem zaměstnance a respektuje specifika jeho pracovní pozice,
- průběh adopční kampaně musí být měřitelný a průběžně vyhodnocovaný s možností reakce na nepříznivý stav zapojení jednotlivých uživatelů.

Vzhledem k demografické roztržistosti obchodní jednotky byly vyloučeny všechny formy vyžadující fyzickou přítomnost zaměstnanců. Prezenční školení nebo praktické workshopy nejsou ekonomicky přijatelné a neodpovídají požadavkům zadavatele. K dosažení kulturní změny je potřeba se zaměstnanci pracovat v delším časovém horizontu, po menších dávkách a podle scénářů, které odpovídají potřebám obchodní jednotky. Na základě identifikovaných požadavků na změnu jsou v následující tabulce porovnány vybrané formy on-line vzdělávání.

Tabulka 5: Porovnání virtuálních metod vzdělávání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Požadavek/Forma | On-line školení | On-line workshopy | E-learning |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| Informační obsah | x | x | x |
| Praktická zkušenost | | x | |
| Časová flexibilita | | | x |
| Časová nenáročnost | | | x |
| Interaktivní komunikace | x | x | |
| Dávkování obsahu po částech | | | x |
| Hodnocení získaných dovedností | | x | |
| Hodnocení získaných znalostí | x | x | x |
| Měřitelnost | částečná | částečná | částečná |
| Dopad na firemní kulturu | nízký | střední | nízký |

On-line školení – účastníci získají obecný teoretický základ a přehled o tom, jak Microsoft Office 365 prakticky funguje. Na konkrétní dotazy se mohou zeptat školitele během školení. Nevyhovující je časová náročnost a nutnost vyhrazení si časového bloku na školení. Uživatelé se během školení dozví velké množství informací, které nedokážou efektivně a dlouhodobě vstřebat. Jediným měřitelným faktorem je sledování účasti na školení. Dopad na změnu firemní kultury je nízký, protože účastníci nezískávají intenzivní reálnou zkušenost s prostředím Microsoft Office 365 a ani jim ve většině případech nejsou předány žádná pravidla a doporučené pracovní postupy pro práci s informačním systémem v daném firemním prostředí.

E-learning – účastníkům je k dispozici obsah, jehož forma může být interaktivní, např. kombinace video návodů s textovými postupy, které je naučí s novým informačním systémem pracovat. Časová flexibilita odpovídá požadavkům obchodní jednotky. Součástí vzdělávacího obsahu mohou být praktické úkoly, u kterých ale ve většině případech není kontrolováno jejich reálné vyzkoušení. Účastníci nezískávají zpětnou vazbu na plnění instrukcí a ani nemají prostor se aktivně doptávat školitele. Motivace může být nastavena pouze na požadovaný počet získaných bodů ze závěrečných testů. Dopad na firemní kulturu je nízký, protože zaměstnanci nezískávají praktickou zkušenost a vzdělávání probíhá mimo prostředí Microsoft Office 365.

On-line workshop – praktické školení, které odpovídá konkrétním potřebám účastníků a školitelé se účastníkům aktivně věnují. Zaměstnanci zde získávají praktickou zkušenost v Microsoft Office 365 s možností se aktivně doptávat. Nevýhoda spočívá v tom, že je potřeba se sejít v konkrétní čas a není možné informace dávkovat po menších částech. Pokud ano, jednalo by se o velmi finančně náročné řešení. Účastníci se opět dozví velké množství informací během krátké doby. Workshopy většinou nebývají doplněny o podpůrné materiály a všichni účastníci získávají stejnou úroveň znalostí. Zapojení účastníků je měřitelné a vzhledem k praktické zkušenosti má tato forma střední dopad na firemní kulturu. Jedná se však o velmi nákladnou formu vzdělávání, protože praktická školení by se musela konat v malých skupinách, aby se školitel mohl aktivně věnovat všem jeho uživatelům.

4.2 Analýza rizik

Následující část diplomové práce je věnována analýze rizik, která souvisí s plánováním a realizací adopční kampaně v obchodní jednotce PAS. Riziko je chápáno jako odchýlení skutečných výsledků od očekávaných. Nejdříve bude provedena identifikace rizik, následovat bude ohodnocení rizik z pohledu pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Prostřednictvím metody pro řízení rizik bude navržena opatření s cílem snížit dopad nebo pravděpodobnost identifikovaných rizik.

4.2.1 Identifikace a ohodnocení rizik

Rizika uvedená v následující tabulce č. 6 jsou rozdělena do 3 základních skupin – obchodní, technická a personální. Ohodnocení rizik je provedeno na základě skórovací metody – pravděpodobnosti výskytu a závažnosti jejich dopadu. Pro zhodnocení pravděpodobnosti a dopadu byla zvolena stupnice od 1-10. Hodnota 1 představuje nejnižší hodnotu a 10 hodnotu nejvyšší. Maximálně dosažitelné riziko je tedy 100.

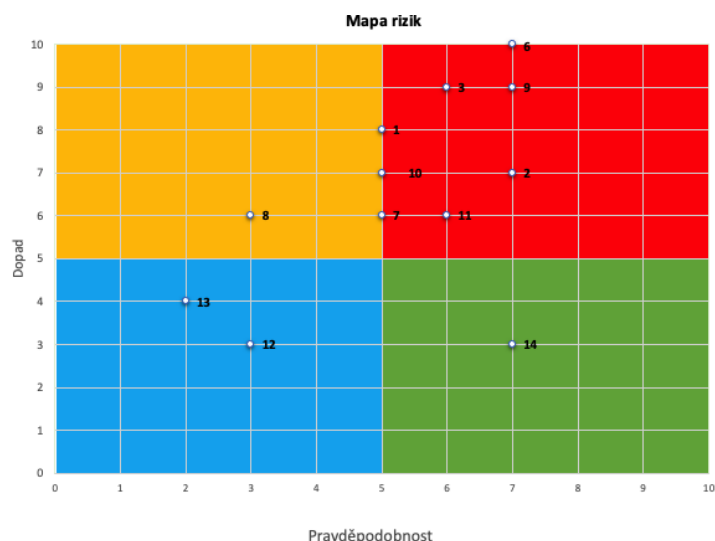
Tabulka 6: Identifikace a ohodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| ID | Typ | Riziko | Prav. | Dopad | Hodnota |
|----|------------|---|-------|-------|---------|
| 1 | Obchodní | Nepřesná definice požadavků | 5 | 8 | 40 |
| 2 | Obchodní | Nedosažení očekávaného přínosu | 7 | 7 | 49 |
| 3 | Obchodní | Nesplnění očekávání zainteresovaných stran | 6 | 9 | 54 |
| 4 | Personální | Nepřekonání rezistence zaměstnanců vůči změně | 5 | 7 | 35 |
| 5 | Personální | Ztráta motivace a zapojení zaměstnanců do adopční kampaně | 7 | 9 | 63 |
| 6 | Obchodní | Neúčinnost adopční kampaně | 7 | 10 | 70 |
| 7 | Personální | Nejednotný styl využívání nástrojů | 5 | 6 | 30 |
| 8 | Personální | Nepokrytí očekávání pro pokročilé zaměstnance | 3 | 6 | 18 |
| 9 | Technické | Technické problémy po spuštění | 7 | 9 | 63 |
| 10 | Technické | Technické problémy s automatizací | 5 | 7 | 35 |
| 11 | Technické | Individuální technické problémy | 6 | 6 | 36 |
| 12 | Obchodní | Nedodržení časového plánu | 3 | 3 | 9 |
| 13 | Personální | Organizační změny | 2 | 4 | 8 |
| 14 | Technické | Aktualizace společnosti Microsoft | 7 | 3 | 21 |

4.2.2 Mapa rizik před navrženými opatřeními

Na základě skórovací metody jsou zjištěná rizika umístěna do mapy rizik (viz obrázek č. 24). Mapa rizik je rozdělena do 4 kvadrantů podle své významnosti. Rizika v **modrém kvadrantu** představují bezvýznamná rizika, která se vyznačují nízkou hodnotou pravděpodobnosti i dopadu. Tato rizika je vhodná podstoupit a neaplikovat žádná z opatření. Rizika v **zeleném kvadrantu** mají vysokou pravděpodobnost výskytu, ale dopad není vysoký. Vhodným opatřením je pro tato rizika eliminace. **Oranžový kvadrant** zahrnuje významná rizika s nízkou mírou pravděpodobnosti, ale vysokou hodnotou dopadu. Pro tyto rizika je důležité navrhnout vhodná opatření. **Červený kvadrant** je charakteristický pro rizika s vysokou pravděpodobností i hodnotou dopadu. Těmto rizikům je nutné věnovat pozornost a snížit jejich hodnoty aplikací vhodných opatření, neboť jsou důležitá pro úspěšnost celého projektu.



Obrázek 24: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.3 Návrh opatření

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu plánované změny je nezbytné navrhnout taková opatření, která povedou ke snížení celkové hodnoty rizika. V tabulce č. 7 jsou uvedeny návrhy opatření pro rizika identifikovaná v předchozí kapitole.

Tabulka 7: Návrh opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| ID | Typ | Opatření | Nová pravděp. | Nový dopad | Nová hodnota |
|----|------------|---|------------------|---------------|-----------------|
| 1 | Obchodní | Důkladné mapování současného stavu, analýza organizační struktury a pracovních rolí. | 3 | 5 | 15 |
| 2 | Obchodní | Řízené workshopy se zástupci oddělení a projektových týmů. Identifikace a zaměření kampaně na konkrétní scénáře využití pro definované role uživatelů. | 3 | 7 | 21 |
| 3 | Personální | Sestavení adopčního plánu a odsouhlasení strategie zainteresovanými stranami - školicí strategie, komunikační plán, prioritizace cílů a jejich měření. | 2 | 7 | 14 |
| 4 | Personální | Budování povědomí o přechodu na Microsoft Office 365 a především cílená komunikace přínosů nových nástrojů pro uživatele. | 3 | 7 | 21 |
| 5 | Obchodní | Zaškolení uživatelů co nejvíce efektivní a praktickou formou. Zapojení herního mechanismu do adopční kampaně a zapojení klíčových osob pro propagaci změny. Podpora adopční kampaně soutěží o ceny. | 3 | 9 | 27 |
| 6. | Personální | Implementace nástrojů pro měření tvrdých a měkkých cílů. Pravidelná kontrola zapojení uživatelů a proaktivní komunikace (e-mail, manažer) | 4 | 7 | 28 |
| 7 | Personální | Vypracování pravidel a doporučených postupů pro používání nástrojů + vyžadování jejich dodržování už v průběhu adopční kampaně. | 3 | 6 | 18 |
| 8 | Technické | Doplnění základní scénářů o další vzdělávací materiály. Vytvoření vzdělávacího portálu s návody a novinkami. | 2 | 6 | 12 |
| 9 | Technické | Nasazení adopční kampaně v pilotním režimu – zapracování zpětné vazby a zkušeností do ostré verze. | 3 | 9 | 27 |
| 10 | Technické | Pravidelné kontroly systému + nastavení e-mailové notifikace na nefunkčnost. | 3 | 7 | 21 |
| 11 | Obchodní | On-line podpora a konzultační hodiny + podpora skupinou ambasadorů. | 2 | 6 | 12 |
| 12 | Personální | Sestavení harmonogramu a organizačního plánu pilotního provozu a zapracování úprav do plánu ostrého provozu. | 2 | 3 | 6 |
| 13 | Technické | Všichni členové adopčního týmu budou řádě zaškoleny, všechny změny budou evidovány do adopčního plánu, materiály a technické řešení budou uloženy na účtu virtuálního průvodce. | 2 | 4 | 8 |
| 14 | Obchodní | Monitorování změn s předstihem a jejich zapracování do školicích materiálů, průběžné informování účastníků kampaně. | 3 | 5 | 15 |

Změna je zaměřena na transformaci pracovních návyků, čemuž i odpovídá nejvyšší výskyt rizik personálního charakteru. Převážnou část identifikovaných rizik je možné eliminovat dodržováním doporučené metodiky společnosti Microsoft. Zaměřením se na současné pracovní návyky, potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím vedených workshopů umožní realizátorům změny připravit správně zacílenou adopční kampaň.

Zajištění aktivního zapojení, podpory a propagace projektu klíčovými osobami v obchodní jednotce tvoří jeden z hlavních faktorů pro úspěšné přijetí nástrojů Microsoft Office 365. Důležitá je aktivní účast i ze strany výkonného sponzora, který zastřešuje a komunikuje vizi Microsoft Office 365 v obchodní jednotce PAS. Při plánování zavádění Microsoft Office 365 je třeba identifikovat a jasně popsat konkrétní scénáře využití a doplnit je o kritéria a cíle pro měření úspěšné adopce. Pasivní účast zaměstnanců a nezapojení se do adopční kampaně představuje vysoké riziko pro dosažení očekávaného výsledku. Před zahájením adopční kampaně je klíčové realizovat komunikační kampaň na zvýšení povědomí, která zaměstnancům poskytne potřebné informace o průběhu a přínosech změny. Cílem není komunikovat fakta, ale nastavit očekávání a motivaci uživatelů praktickou formou pro jejich

každodenní práci. V prvotní fázi je důležitá záštita projektu nejvyšším vedením a praktickými příklady již dosažených úspěchů, např. z pilotního nasazení.

Rezistence zaměstnanců při zavádění nových postupů je přirozená a je důležité s ní pracovat v průběhu celého projektu. Primární strategií snížení odporu ke změně je informovanost, motivace, komunikace přínosů a aktivní řízení odporu spolu s manažery obchodní jednotky. Vhodné je také budovat komunitu ambasadorů, která bude pomáhat adopčnímu týmu s podporou uživatelů, se získáváním zpětné vazby a s budováním pozitivního povědomí mezi zaměstnanci. Neúčinnost adopční kampaně má nejvyšší hodnotu rizika. Školení je nezbytnou součástí zavádění Microsoft Office 365. Praktické forma školení a zapojení modelu gamifikace může výrazně podpořit dosažení stanoveného cíle.

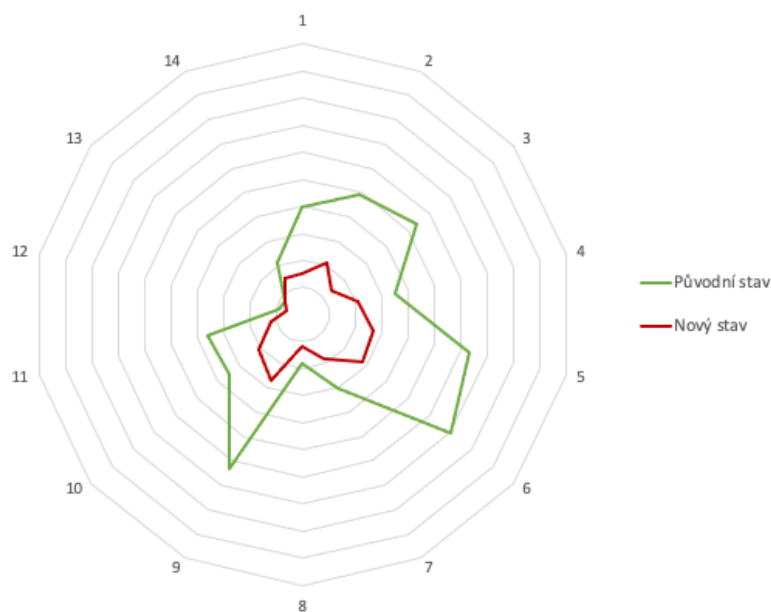
Technickým rizikům je možné se vyvarovat spuštěním adopční kampaně v pilotním (testovacím) režimu. Spuštění adopční kampaně v pilotním režimu umožní realizátorům změny získat zpětnou vazbu, kterou mohou následně aplikovat na obsahovou a technickou stránku adopční kampaně i na úpravu časového harmonogramu. Doporučeno je také zavedení pravidelných kontrol systému automatizačních mechanismů, vyškolení pracovníků podpory a také zapojení on-line podpory pro případné individuální technické problémy.

Obchodní rizika nejsou pro obchodní jednotku významná, neboť finanční situace podniku umožňuje investovat finanční prostředky do vzdělávání zaměstnanců. Cílem této řízené změny není primárně okamžitá návratnost investice, ale především změna firemní kultury. Důraz není kladen ani na dodržení přesně stanoveného časového harmonogramu celého projektu. Harmonogram adopční kampaně bude přizpůsoben aktuálnímu vytížení zaměstnanců a také procentu zapojení zaměstnanců do adopční kampaně. Plánovaná změna firemní kultury je součástí strategie obchodní jednotky, která by v konečném důsledku měla mít dopad na její konkurenceschopnost a možnost vstupu na nové tržní segmenty. Proto její úspěšné zavedení, které by mělo vést k pozitivní zaměstnanecké zkušenosti, představuje pro obchodní jednotku značnou důležitost.

4.2.4 Pavučinový graf

Na základě pavučinového grafu, uvedeného na obrázku č. 25, je možné vidět, jakým způsobem navržená opatření snížila hodnotu rizik na přijatelnou úroveň. Pokud budou

navržená opatření implementována a dodržována, pak lze předpokládat, že průběh adopční kampaně bude relativně hladký a bez zásadních komplikací. Zelená linie identifikuje stav před aplikací opatření a červená linie po aplikaci.



Obrázek 25: Pavučinový graf

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Výběr řešení

Analýza rizik ukázala, že neúčinnost adopční kampaně představuje největší riziko celé změny. Klíčovým aspektem úspěšné adopční kampaně je získání praktické zkušenosti s realizací scénářů využití v nástrojích Office 365. Školení uživatelů představuje nezbytnou součást zavádění Microsoft Office 365, a proto není vhodné spoléhat na pasivní konzumaci připraveného obsahu.

Vzhledem k tomu, že obecné formy metody vzdělávání uvedené v kapitole 4.1.2 nesplňují požadavky zadavatele ani aspekty úspěšné adopce uživatelů, navrhuji kombinovat tyto obecné metody ve **vlastním nástroji pro řízení adopční kampaně**. Navrhované řešení bude vytvořené na míru požadavkům obchodní jednotky PAS a bude postavené na kombinaci on-line zaškolení, účelově vytvořených vzdělávacích materiálech a praktickém školení v prostředí Microsoft Teams.

- On-line zaškolení seznámí účastníky se základními možnostmi prostředí Office 365. Zaměstnanci získají komplexní přehled a budou mít konkrétní představu o tom, jak v novém prostředí fungovat.
- Adopční kampaň v prostředí Microsoft Teams provede zaměstnance po malých krocích základními funkcemi a pracovními postupy. Tím získají praktickou zkušenost a reálný zážitek v novém pracovním prostředí.
- Vzdělávací a podpůrné materiály pomůžou pokrýt různou úroveň znalostí zaměstnanců. Vzdělávací materiály budou účelově připravené pro identifikované scénáře tak, aby odrážely potřeby zaměstnanců.

4.4 Vlastní návrh adopční kampaně

Tato kapitola bude věnována představení konceptu adopční kampaně. Přípravné práce pro sestavení školicího obsahu a technického řešení budou přiblíženy v následující kapitole.

4.4.1 Představení adopční kampaně postavené na nástrojích Office 365

Navrhovaná forma realizace adopční kampaně obsahuje prvky herního mechanismu a za účelem zvýšení efektivnosti informačního systému je postavená na technologiích Microsoft Office 365. Jedná se o netradiční formu adopční kampaně, která díky zapojení modelu gamifikace umožňuje realizovat adopční kampaň v obchodní jednotce PAS zábavnou a interaktivní formou. Řízení adopční kampaně z aplikace Microsoft Teams zároveň pomáhá s naplněním cílů plánované změny.

Tabulka 8: Použité nástroje a služby Microsoft Office 365

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Technologie | Popis využití |
|---|--|
| Microsoft Teams | Uživatelské prostředí |
| Power Automate | Automatizace, aplikační logika |
| SharePoint Online | Datové úložiště a zdroje |
| Outlook Online | Datové úložiště a zdroje |
| Microsoft Graph | Práce s daty mimo standardní konektory Power Automate |
| Vlastní konektory pro aplikaci Power Automate | Autentizace a možnost hromadných dotazů platformy MS Graph |
| Microsoft Forms | Efektivní online průzkumy a testování uživatelských znalostí |
| Microsoft Sway | Interaktivní vzdělávací materiály |
| Microsoft Stream | Video návody k jednotlivým instrukcím |

Adopční kampaň probíhá formou komunikace v aplikaci Microsoft Teams, kde s účastníky komunikuje virtuální kolega a průvodce adopční kampaní. Virtuální průvodce během několika týdnů provede všechny účastníky několika tematicky zaměřenými misemi. Nejdříve je seznámí s pravidly a průběhem adopční kampaně, poté průběžně zadává praktické instrukce, sdílí vzdělávací materiály a užitečné odkazy, přidává informativní zprávy a reaguje na firemní události.

Při řešení praktických instrukcí účastníci využívají celou řadu nástrojů Microsoft Office 365. Na základě srozumitelných instrukcí si tak všichni zaměstnanci vyzkouší, jak budou řešit konkrétní scénáře v novém pracovním prostředí. Praktické instrukce vycházejí z identifikovaných potřeb obchodní jednotky a reflektují základní dovednosti stěžejní pro zaměstnance na všech pracovních pozicích. Jedná se o tzv. „základní školu“, která zajistí jednotný způsob využívání nových nástrojů. Součástí adopční kampaně je celá řada interaktivních vzdělávacích materiálů a také pravidla pro práci v cloudovém prostředí. Na konci každé mise čeká účastníka otestování získaných znalostí.

Za plnění instrukcí a znalostních testů sbírají účastníci body a soutěží mezi týmy napříč celou obchodní jednotkou. Model gamifikace podporuje motivaci a zapojení účastníků, zároveň však umožňuje monitorování celého průběhu adopční kampaně. Zásadním rozdílem oproti e-learningu nebo jiné formě vzdělávání je interaktivní forma komunikace. Účastníci mohou s virtuálním průvodcem kdykoli komunikovat prostřednictvím chatové komunikace a diskutovat s ostatními účastníky nad jednotlivými příspěvky.

Nové znalosti jsou účastníkům předávány po malých částech a v delším časovém horizontu, aby měli čas zažít si novou funkcionalitu. Forma adopční kampaně umožňuje zaměstnancům se k probíranému obsahu vrátit kdykoli během dne, takže se mohou souběžně se školením věnovat svým pracovním aktivitám. Školící obsah je navíc dostupný i z webového prohlížeče nebo mobilního zařízení.

4.4.2 Základní pilíře adopční kampaně

Adopční kampaň postavená na nástrojích Microsoft Office 365 splňuje požadavky na formu školení, uvedené v kapitole 4.1.2, v následujících bodech:

- **Praktická zkušenost** – Účastníci průběžně plní praktické úkoly, které odpovídají každodenním úkonům každého zaměstnance v obchodní jednotce PAS. Celou dobu pracují přímo v prostředí Microsoft Office 365.
- **Časová nenáročnost** – Příspěvky a instrukce mohou být posílány průběžně po malých částech a v termínech, které si stanoví zadavatel změny. Účastníci se díky tomu zvládnou věnovat školení souběžně s běžnými pracovními aktivitami. Zároveň je do řešení možné zohlednit různé firemní akce, svátky a jiné aktivity.
- **Časová flexibilita** – Účastníci nejsou nuceni se účastnit adopční kampaně v přesně stanovený čas a mohou se dodatečně vrátit a zmeškaný obsah si projít. Výuková videa a vzdělávací materiály jsou nepovinná, aby školení nebylo příliš velkou přítěží.
- **Interaktivní komunikace** – Účastníci mohou s virtuálním průvodcem komunikovat prostřednictvím chatu v Microsoft Teams.
- **Pokrytí různé úrovně znalostí** – Začátečníci si osvojí potřebné základy, pokročilejší uživatelé dostanou řadu nových tipů a přehled o užitečných funkcích a novinkách.
- **Motivace** – Adopční kampaň formou soutěže motivuje účastníky k plnění úkolů. Za úspěšné plnění instrukcí jsou účastníkům připisovány body a odznaky produktivity. Skóre je průběžně viditelné a soutěžit mezi sebou mohou buď jednotlivci nebo celé týmy/oddělení. Každá instrukce obsahuje video návod s přesně popsány kroky k úspěšnému dokončení úkolu, takže na účastníky není vytvářen nátlak na úspěch.
- **Zapojení účastníků** – Komunikace probíhá formou příspěvků, kde mohou účastníci spolu komunikovat. Diskuse pomáhá udržovat nadšení a propojuje lidi napříč pracovními pozicemi i odděleními.
- **Monitorování** – Realizační tým získává zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníkových šetření a monitorováním průběhu adopční kampaně. Zapojení herního mechanismu poskytuje možnost sledovat zapojení uživatelů v čase a v případě přetrvávající rezistence účastníků reagovat např. formou e-mailových připomínek nebo zásahem manažera.

4.4.3 Prvky herního mechanismu (gamifikace)

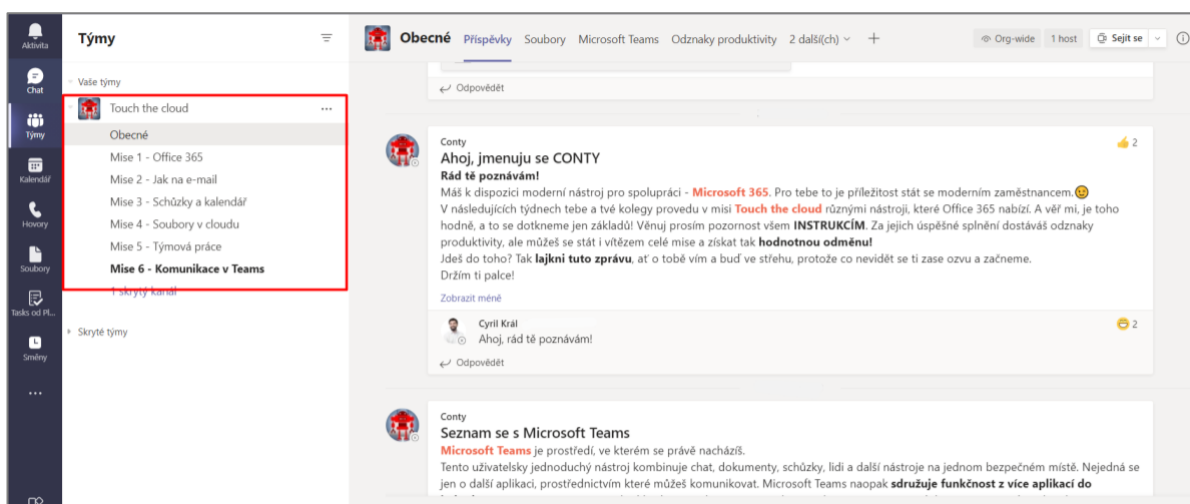
Navrhovaná adopční kampaň obsahuje charakteristické prvky herního mechanismu, které představují klíčovou roli v gamifikaci podporující zapojení účastníků do změny.

4.4.3.1 Virtuální průvodce (Avatar)

Virtuální průvodce je reálná osoba v obchodní jednotce, které je přidělena dodatečná licence v účtu organizace (Tenantu). Jméno virtuálního průvodce je možné přizpůsobit charakteru společnosti. Pro potřeby této diplomové práce např. Conty. Virtuální průvodce s účastníky komunikuje méně formálním jazykem, navozuje přátelskou atmosféru, aby s ním účastníci neměli zábrany komunikovat. Informační i praktické příspěvky jsou automaticky odesílány pod jeho uživatelským jménem, v předem naplánovaných časech, do příslušného kanálu v aplikaci Microsoft Teams. Účastníci mohou virtuálního průvodce kdykoli kontaktovat do chatu Microsoft Teams.

4.4.3.2 Úrovně (Mise) a Výzvy

Adopční kampaň je rozdělená do misí (kanálů). Obsah každé mise odpovídá identifikované problematice, která je seskupená do tematických okruhů. Přechod mezi misemi není podmíněn získáním určitého počtu bodů. Obsah adopční kampaně je účastníkům dostupný i po oficiálním ukončení adopční kampaně, není-li rozhodnuto jinak.

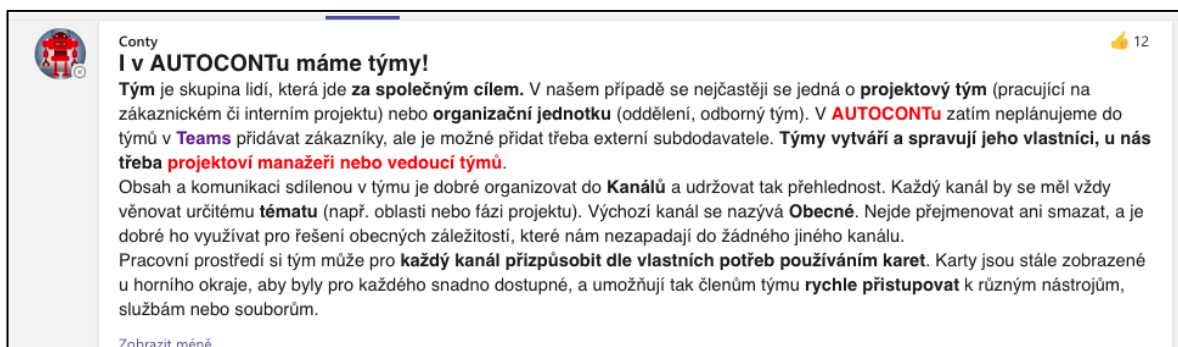


Obrázek 26: Adopční kampaň v Microsoft Teams

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průběh adopční kampaně vypadá následovně:

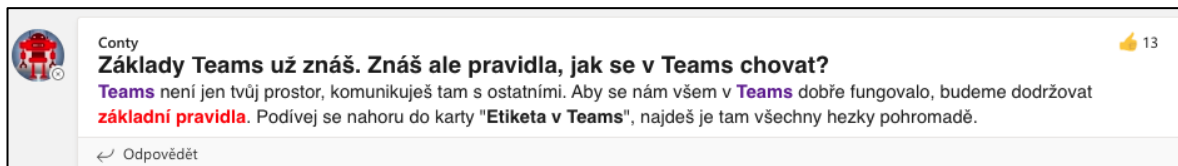
- Účastníci jsou seznámeni s adopční kampaní, jejím průběhem a pravidly, délkou a bodováním.
- Poté virtuální průvodce s uživateli komunikuje zvolená témata pomocí příspěvků v příslušném kanálu Microsoft Teams. Úvodní informace, instrukce a další příspěvky jsou textového charakteru a jsou formátované a strukturované pro lepší přehlednost.



Obrázek 27: Ukázka adopční kampaně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

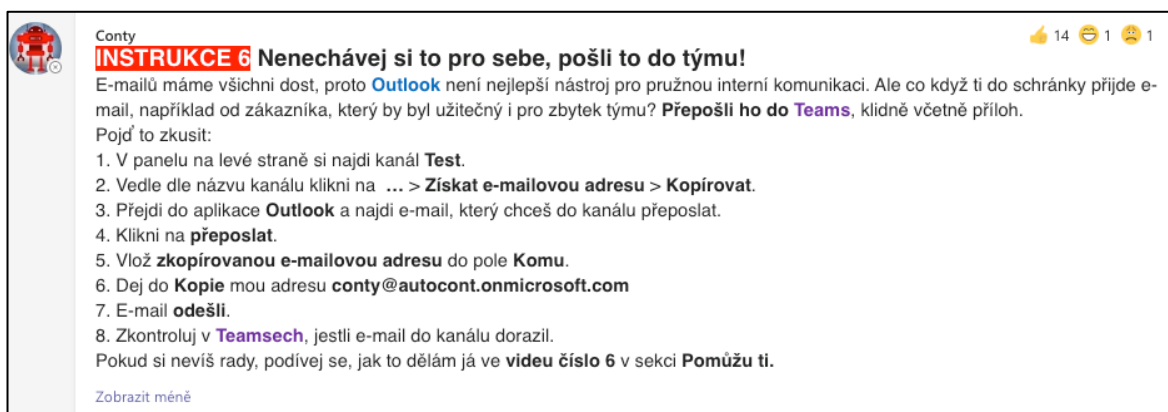
- Součástí adopční kampaně jsou také interaktivní materiály, které informují účastníka o pravidlech používání nástrojů Microsoft Office 365 v obchodní jednotce PAS.



Obrázek 28: Ukázka adopční kampaně – komunikace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

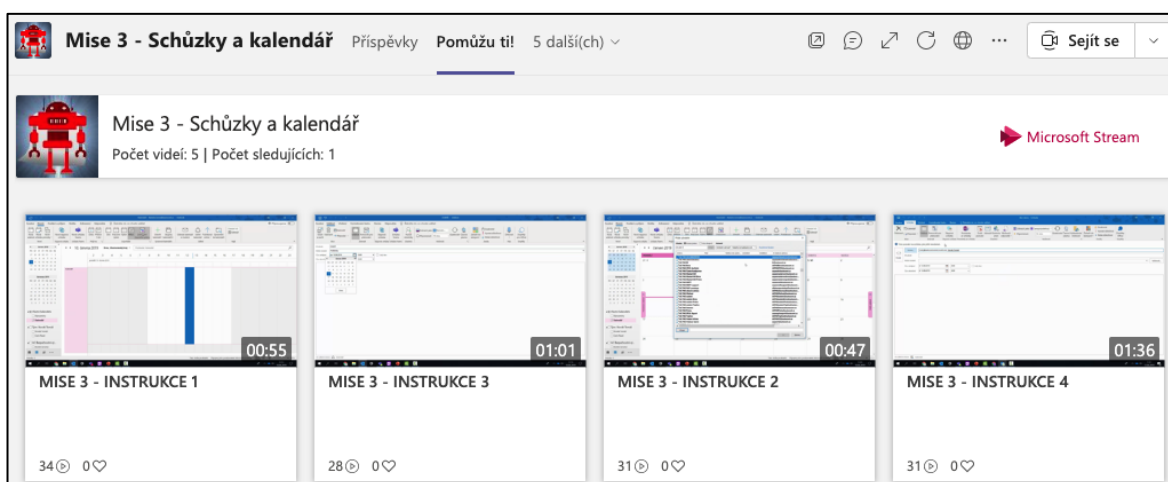
- Účastníci průběžně plní zadané úkoly, v rámci kterých si vyzkoušejí typické scénáře využití Microsoft Office 365. Praktické instrukce jsou zpracovány formou detailního pracovního postupu.



Obrázek 29: Ukázka adopční kampaně – praktická instrukce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

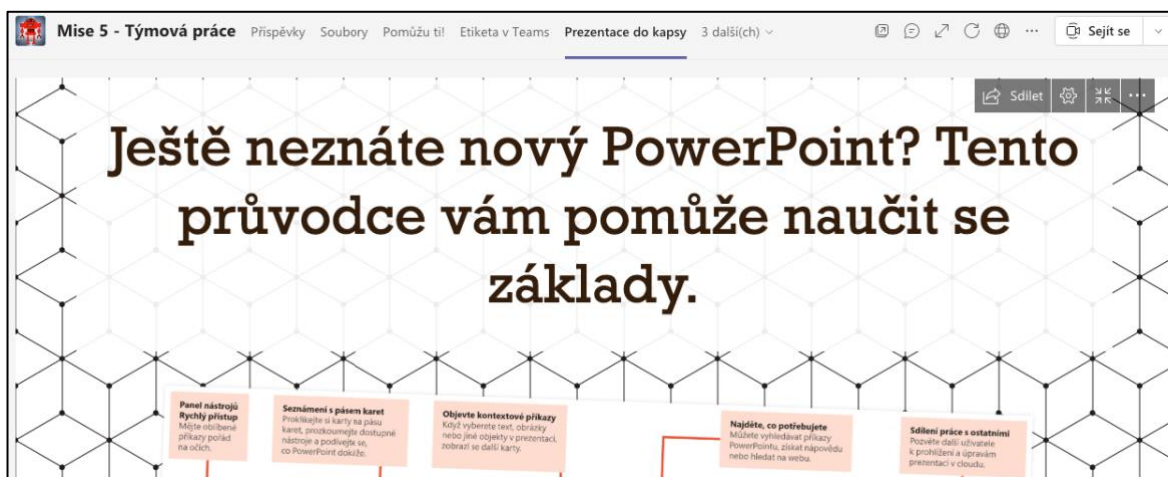
- Pokud účastník potřebuje pomoc se splněním úkolu, na kartě každého kanálu najde video návody k praktickým instrukcím. Video návody jsou uloženy ve službě Stream a obsahují názorné pracovní postupy, které účastníka dovedou, krok po kroku, ke splnění všech instrukcí.



Obrázek 30: Ukázka adopční kampaně – video návody

(Zdroj: Vlastní zpracování)

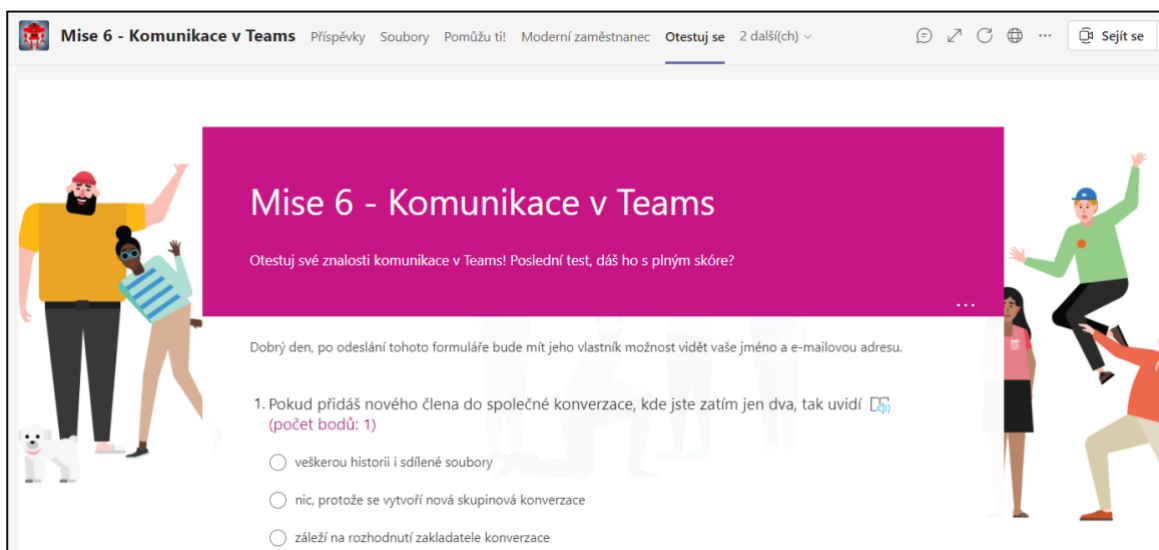
- Pro získání více informací jsou v každém kanálu k dispozici interaktivní vzdělávací materiály v podobě prezentací Sway. Virtuální průvodce na tyto podpůrné materiály průběžně účastníky upozorňuje. Jedná se o doplňkové materiály a jejich studium není součástí hodnocení účastníků.



Obrázek 31: Ukázka adopční kampaně – interaktivní materiály

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Zvládnutí každého tématu je kontrolováno znalostním testem, který ověřuje porozumění základním pojmům a postupům. Test je připravený v Microsoft Forms. Účastníci okamžitě získávají zpětnou vazbu o dosaženém výsledku.



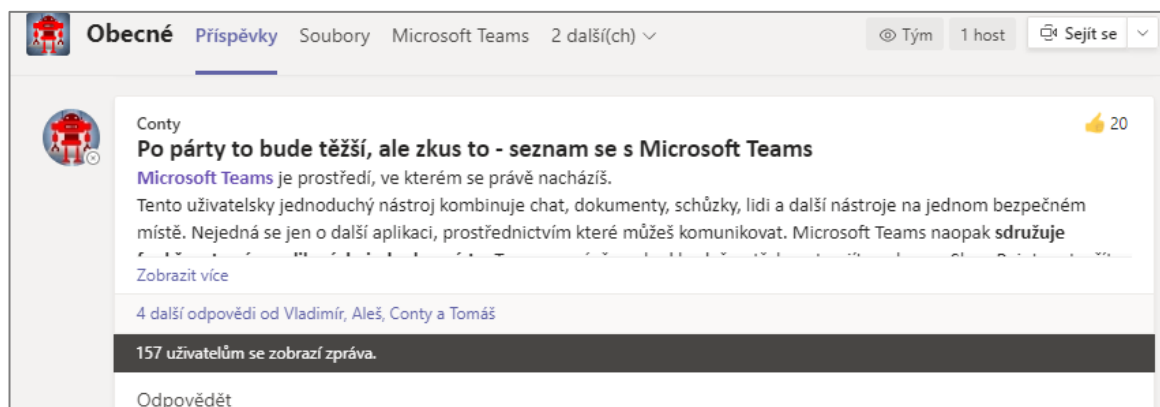
Obrázek 32: Ukázka adopční kampaně – testování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3.3 Zapojení účastníků (Interakce)

Účastníci dostávají od virtuálního průvodce informační příspěvky, motivační příspěvky a instrukce. Zapojení účastníků je založeno především na plnění instrukcí. Virtuální průvodce vyzývá účastníky také k hodnocení příspěvků prostřednictvím reakcí na příspěvek

(emoji). Případné dotazy, nejasnosti či zkušenosti mohou zapisovat přímo jako odpověď k danému příspěvku nebo do chatu virtuálního průvodce. Komunikace ve vlákně zajišťuje přehlednost pro další účastníky. Na dotazy a podněty reaguje vždy virtuální průvodce, ale mohou se zapojit i další účastníci, takže dochází k přirozenému sdílení znalostí a zkušeností. Tento aspekt pomáhá k přijetí nové formy komunikace a spolupráce.



Obrázek 33: Ukázka adopční kampaně – interaktivní komunikace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3.4 Body, Odznaky a Žebříčky

Se systémem bodování a pravidly jsou účastníci seznámeni na začátku adopční kampaně. Za správně splněné instrukce získává účastník body (různý počet bodů dle náročnosti instrukce). Získané body se sčítají s body za absolvované závěrečné znalostní testy. Na základě celkového skóre získává každý účastník příslušný odznak produktivity. Žebříček je viditelný pro všechny účastníky po celou dobu adopční kampaně. Na požadavek organizace může být zobrazeno pouze celkové umístění týmů.

Mise 6 - Komunikace v Teams Příspěvky Soubory Vítězem se stává... 4 další(ch) +

+ Nové Rychlé úpravy Exportovat do Excelu Otevřít na SharePointu ... Skóre 🔍 ⓘ

Vítězem se stává ...

| Účastník ▾ | Body ▾ | Skóre ▾ | Odznak ▾ | + Přidat sloupec ▾ |
|----------------|--------|-------------|----------|--------------------|
| Cyril Král | 103 | <div></div> | Platinum | |
| Adam Král | 101 | <div></div> | Platinum | |
| Tomáš Novák | 91 | <div></div> | Platinum | |
| Natálie Černá | 88 | <div></div> | Platinum | |
| Christie Cline | 87 | <div></div> | Platinum | |
| Adele Vance | 87 | <div></div> | Platinum | |
| Lidia Holloway | 78 | <div></div> | Gold | |
| Nestor Wilke | 78 | <div></div> | Gold | |
| Megan Bowen | 56 | <div></div> | Silver | |

Obrázek 34: Ukázka adopční kampaně – herní mechanismus

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3.5 Monitorování adopční kampaně (Zpětná vazba)

Adopční kampaň je po celou dobu obsluhována po technické stránce. Vyhodnocování instrukcí a bodování probíhá automatizovaně. Po celou dobu adopční kampaně probíhá také průběžný monitoring progresu a zapojení účastníků. Vyhodnocování zahrnuje sledování úspěšnosti plnění jednotlivých instrukcí – nedostatečně zvládaná témata je možné zařadit do programu znovu s rozšířenou podporou. Technické řešení umožňuje snadno identifikovat nezapojené uživatele a aktivně pracovat s jejich motivací, např. prostřednictvím e-mailu nebo upozornění manažera. Kromě monitoringu zapojení se sleduje i čtenost interaktivních materiálů, počet shlédnutí a počet vyplněných formulářů. Součástí adopční kampaně jsou dotazníková šetření uživatelské spokojenosti. Sledování přijetí a využívání služeb Microsoft Office 365 je průběžně sledováno pomocí sestav v administrátorském centru.

4.5 Příprava adopční kampaně

Pro realizaci adopční kampaně je potřeba vypracovat veškeré vzdělávací materiály, praktické instrukce, informační příspěvky a metodické pokyny a současně také připravit technické řešení. Příprava adopční kampaně bude realizována týmem obchodní jednotky PAS za využití interních školicích materiálů a podkladů od společnosti Microsoft.

4.5.1 Cíl adopční kampaně

Cílem adopční kampaně v Microsoft Teams je nastavení nového firemního standardu komunikace a spolupráce pomocí Microsoft Office 365. To znamená vyškolit všechny uživatele tak, aby rozuměli principům Microsoft Office 365, uměli efektivně použít základní funkce cloudového prostředí a znali pravidla a doporučené pracovní postupy pro jejich používání v obchodní jednotce PAS. Pro dosažení stanoveného cíle je zapotřebí přizpůsobit obsah potřebám identifikovaných v kapitole č. 4.

4.5.2 Školicí obsah adopční kampaně

Navrhovaný obsah adopční kampaně vychází ze zjištění analytické části a z požadavků zadaných managementem obchodní jednotky. Vzhledem k omezenému rozsahu diplomové práce je v následující tabulce uveden pouze výstup celé přípravy, který byl konzultován s vedoucím týmu Office 365. Obsah a identifikované scénáře jsou seskupeny do tematických okruhů a rozděleny do jednotlivých misí adopční kampaně. Pro každou misi je navíc stanoven dílčí cíl, který pomáhá dosáhnout hlavního cíle adopční kampaně. Součástí každé mise je také sada doporučení a pravidel pro práci v cloudovém prostředí.

Tabulka 9: Sestavení obsahu adopční kampaně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Mise | Obsah | Cíl | Scénář |
|------------------------------------|--|---|---|
| Obecné | <ul style="list-style-type: none"> Seznámení s koncepcí kampaně Představení virtuálního průvodce Bodování | <ul style="list-style-type: none"> Znát pravidla kampaně | |
| Mise 1 - Office 365 | <ul style="list-style-type: none"> Instalace aplikací na počítač i mobilní zařízení Základní práce s Office 365 Vyhledávání pomocí Delve | <ul style="list-style-type: none"> Vědět, co je součástí Office 365 | <ul style="list-style-type: none"> Rychlé začlenění nových členů týmu Podpora socializace nových zaměstnanců |
| Mise 2 - Jak na e-mail | <ul style="list-style-type: none"> Práce s e-maily v prostředí Outlooku Třídění a filtrování zpráv Nastavení Outlooku | <ul style="list-style-type: none"> Efektivně pracovat a spravovat e-maily Umět sdílet odkaz na soubor | <ul style="list-style-type: none"> Efektivně pracovat s kalendářem Umět naplánovat schůzku i online schůzku |
| Mise 3 - Schůzky a kalendář | <ul style="list-style-type: none"> Práce s kalendářem, plánování schůzek Sdílení kalendářů Rezervace zasedacích místností Jak na poznámky ve OneNote | <ul style="list-style-type: none"> Práce s kalendářem, sdílení kalendářů Plánování schůzek | <ul style="list-style-type: none"> Rychlý přehled o dostupnosti kolegů Snadné schůzky a spolupráce Nahrazení telefonování audio a video hovory |
| Mise 4 - Soubory v cloudu | <ul style="list-style-type: none"> OneDrive a jeho možnosti Ukládání, sdílení, synchronizace Jak na tabulky v Excelu | <ul style="list-style-type: none"> Umět pracovat se soubory na OneDrive a sdílet je | <ul style="list-style-type: none"> Spolupráce na dokumentech s kolegy Sdílení souborů a spolupráce na výstupech |
| Mise 5 - Týmová práce | <ul style="list-style-type: none"> Teams jako nástroj týmové spolupráce Týmy, kanály, karty Týmové poznámky, úkoly Spolupráce nad dokumentem | <ul style="list-style-type: none"> Rozumět možnostem práce v týmu | <ul style="list-style-type: none"> Sdílení informací mezi pracovníky / odděleními Příprava a koordinování projektů / akcí Sdílení nových návrhů a zpětná vazba |
| Mise 6 - Komunikace v Teams | <ul style="list-style-type: none"> Chat, sdílení souborů, sdílení obrazovky, záznam schůzky Jak na dokumenty ve Wordu | <ul style="list-style-type: none"> Efektivní rychlá komunikace přes chat nebo audio/video hovor | <ul style="list-style-type: none"> Hledání řešení v konverzacích Rychlá komunikace s kolegy Vzdálené konzultace a řešení problémů Zapojení pracovníků do procesu vzdělávání |

První mise je obecného charakteru a účastník je zde seznámen s koncepcí kampaně, virtuálním průvodcem a způsobem hodnocení jeho aktivity. Součástí této mise je vysvětlení pravidel adopční kampaně. Následující mise seznámí uživatele s prostředím Microsoft Office 365. Druhá a třetí mise je zaměřena na efektivní práci s poštou a kalendářem. Součástí této mise je tzv. desatero e-mailové komunikace definující základní pravidla pro komunikaci prostřednictvím e-mailu. Ve čtvrté misi jsou účastníci seznámeni s cloudovým úložištěm OneDrive. Pátá a šestá mise se zaměřuje na komunikaci a spolupráci v Microsoft Teams. Součástí této mise je tzv. Etiketa Microsoft Teams, která klade důraz na správné používání jednotlivých funkcí a na pravidla pomáhající udržet přehlednost a pořádek nového pracovního prostředí. Poslední mise seznamuje účastníky s novými nástroji Microsoft Forms, Microsoft Sway a Power Automate. Tato mise je nepovinná, protože osvojení těchto nástrojů není relevantní pro každou pracovní roli, např. programátory. Využívání výše uvedených nástrojů však výrazně podporuje růst produktivity práce, proto je tento obsah do adopční kampaně zařazen.

Pro adopční kampaň v Teams bylo identifikováno celkem 75 příspěvků, z nichž je:

- 35 prakticky zaměřených instrukcí,
- 17 informačních příspěvků,
- 11 motivačních příspěvků,
- 6 výukových prezentací (Sway),
- 6 testů (Forms),
- 35 video návodů (Stream).

Témata pokrytá adopční kampaní:

- **Microsoft Office 365:** přehled, instalace, aplikace pro mobilní zařízení,
- **Microsoft Outlook:** e-mail, kalendář,
- **Microsoft Teams:** týmová spolupráce, instantní komunikace, schůzky,
- **další aplikace:** Forms, Sway, Flow,
- **základy Office aplikací:** Word, Excel, OneNote.

4.5.3 Technická příprava adopční kampaně

V následující části jsou popsány procesy, na kterých je založeno fungování adopční kampaně v Microsoft Teams.

- **Založení týmu, přidání uživatelů a přidělení licence virtuálnímu průvodci** – ruční příprava týmu a prostředí v Microsoft Teams.
- **Příprava cloudového toku na publikování zpráv a instrukcí** – hromadné publikování informací do týmu v Microsoft Teams. Na základě definice v seznamu SharePoint Online spravovaného adopčním týmem jsou do daného týmu automaticky, jménem virtuálního průvodce, publikovány zprávy a instrukce (příspěvky v týmové konverzaci).
- **Příprava cloudového toku na zajišťování splnění instrukcí a počítání skóre** – aparát gamifikace technicky ověřuje splnění zadaných instrukcí uživatelem a počítá skóre uživatele. Vstupy jsou čerpány z mailboxu virtuálního průvodce a odpovědi na definované Forms kvízy. Vstupní zprávy jsou analyzovány na výskyt konkrétních klíčových slov a na základě této analýzy je zaznamenáno případné splnění některé

z instrukcí odesílatelem zprávy, tj. účastníkem adopční kampaně. Při úspěšném splnění rovněž uživatel získává nové body do svého celkového skóre.

4.5.3.1 Příprava týmu a kanálů

Tým adopční kampaně využívá standardní strukturu Microsoft Teams: **Tým – kanál – karta**. Pro každou misi je přidán kanál a související agenda. Související agendou se rozumí standardní karty v kanálech aplikace Microsoft Teams, které mohou obsahovat další aplikace Microsoft 365 (např. Forms, Sway, Stream, SharePoint Online).

Každý kanál týmu adopční kampaně bude obsahovat následující karty (záložky):

1. Příspěvky

- Nativně vytvořená záložka obsahující jednotlivé příspěvky s praktickými instrukcemi a informacemi pro uživatele.

2. Soubory

- Nativně vytvořená záložka obsahující soubory dané mise.

3. Sway – Presentace

- Ručně přidaná záložka s náhledem na prezentace zaměřené na představení aplikací Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneNote) zhotovené v nástroji Microsoft Sway.

4. Forms – Otestuj se

- Ručně přidaná záložka sloužící k poznání svých silných a slabých stránek. Kvízy jsou zhotovené v Microsoft Forms a po vyplnění kvízu dochází k automatickému vyhodnocení správných odpovědí a okamžitému zobrazení dosaženého výsledku.

5. Stream – Pomůžu ti

- Ručně přidaná záložka obsahující instruktážní videa, která pomůžou uživateli splnit instrukce v dané misi. Pro každou misi je vytvořen kanál ve službě Microsoft Stream.

6. SharePoint – Vítězem se stává

- Obsahuje grafickou vizualizaci aktuálního skóre uživatelů a získaných odznaků produktivity.

4.5.3.2 Publikování zpráv a instrukcí

Cílem je dávkově publikovat instrukce a informační zprávy jménem uživatele do vybraných kanálů v týmu Microsoft Teams. Instrukce a informační zprávy jsou uloženy v seznamu SharePoint Online a pomocí cloudového toku Power Automate jsou publikovány do kanálu v Microsoft Teams. Pro každý záznam v seznamu SharePoint Online platí, že obsahuje typ zprávy, naformátovaný text instrukce, datum a čas publikování, stav a cílový kanál v Microsoft Teams (Příloha 1). Na základě změny stavu vybraného záznamu se spustí cloudový tok Power Automate (Příloha 2), který publikuje vybraný příspěvek do příslušného kanálu aplikace Microsoft Teams. Výstupem v aplikaci Microsoft Teams jsou vytvořené příspěvky podle položek v seznamu SharePoint Online (Příloha 3).

Přístup: Data jsou ukládána do aplikace SharePoint Online. Do úložiště nemá běžný uživatel přístup. Pro fungování cloudových toků je potřeba přistupovat k datům uloženým na SharePoint Online a k datům v aplikaci Microsoft Teams.

Způsob přístupu: Volání probíhá cloudovým tokem v aplikaci Power Automate. Z pohledu přístupu jsou potřebná oprávnění do Microsoft Teams (adopční tým) a SharePoint Online na úrovni vlastníka.

4.5.3.3 Zjišťování splnění instrukcí a počítání skóre

Cílem je vytvoření hodnotícího systému, který z různých zdrojů (E-mail, Microsoft Forms) získává informace o aktivitách uživatele a na jejich základě potvrzuje splnění zadaných instrukcí nebo testu a přičítá body do skóre uživatele. Na základě aktuálního skóre se aktualizuje odznak produktivity.

Kanály, ve kterých probíhá monitoring aktivit, jsou:

- Exchange Online schránka virtuálního průvodce,
- formuláře v aplikaci Microsoft Forms.

Popis principu vyhodnocení splnění instrukce

Uživatelé průběžně dostávají praktické úkoly. Některé informace v sobě obsahují konkrétní klíčová slova, která indikují, že uživatel instrukci splnil a jsou mu započítané body. To, zda uživatel instrukci splnil, se sleduje pomocí pravidel vytvořených v cloudovém toku Power

Automate. Bodované instrukce jsou navázané na e-mail virtuálního průvodce. Účastník uvádí klíčové slovo buď do předmětu nebo do těla e-mailu. Ve čtvrté a páté misi odehrávající se v prostředí aplikace Microsoft Teams účastníci nezasílají e-maily, ale ve většině případech označují virtuálního průvodce v konverzacích nebo dokumentech. Na tyto označení jsou navázána oznámení, která chodí do e-mailu virtuálního průvodce. Stejným způsobem funguje i sdílení odkazu na dokument vytvoření v aplikaci Sway, Forms nebo Word. To znamená, že veškeré bodované instrukce jsou shromažďovány do e-mailu virtuálního průvodce. Z uvedeného kanálu jsou data prostřednictvím cloudového toku Power Automate ukládány do seznamu SharePoint Online. Nová položka v tomto seznamu spustí cloudový tok pro vyhodnocení bodového skóre uživatele. Skóre za instrukci je vyhodnoceno na základě porovnání textu s klíčovými slovy dané instrukce v seznamu SharePoint Online. Po vyhodnocení instrukce se aktualizuje celkové bodové skóre uživatele a jeho odznak produktivity. Následně jsou data uživatelům prezentována jako pohled na seznam SharePoint Online, kde uživatelé vidí své výsledky i výsledky kolegů.

Přístup: Doručená pošta Exchange Online uživatele virtuálního průvodce.

Způsob přístupu: Standardní konektor aplikace Power Automate pro Exchange Online.

Volání probíhá prostřednictvím Power Automate.

Popis principu vyhodnocení testů

Na konci každé mise je účastník otestován testem znalostí, který je zpracován v aplikaci Forms. Každý test obsahuje 10 otázek a každou správnou odpověď je možné získat jeden bod. Data z Microsoft Forms se pomocí cloudového toku Power Automate průběžně ukládají do seznamu SharePoint Online. Nová položka v tomto seznamu spustí tok pro vyhodnocení formuláře a pro aktualizaci bodové skóre uživatele. Po vyhodnocení se aktualizuje celkové bodové skóre účastníka a také jeho odznak produktivity. Tyto změny se promítnou do pohledu na seznam SharePoint Online, kde uživatelé vidí své výsledky i výsledky kolegů.

Přístup: Veškeré odpovědi uživatelů na kvízy Forms, které byly uživatelům zpřístupněny v Microsoft Teams prostřednictvím kanálů Microsoft Teams.

Způsob přístupu: Standardní konektor aplikace Power Automate pro Microsoft Forms. Volání probíhá prostřednictvím Power Automate.

4.6 Lewinův model řízení změny

I ta nejlepší technologie může mít negativní dopad na fungování firmy, pokud není přijata jejími uživateli. K eliminaci rizik spojených se změnami je pro potřeby této práce použit Lewinův model řízení změny, který klade důraz na správné načasování a vzájemnou postupnost jednotlivých činností potřebných k dosažení cíle. V první fázi (Rozmrazení) je nezbytné zaměstnancům vysvětlit důvody vzniku dané situace a způsob jejího řešení. V tomto kroku je velmi důležitá aktivní komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Další fáze (Vlastní změna) vede k poklesu úrovně procesů a celá tato fáze je doprovázena nejistotou a přirozeným odmítáním změny. V této fázi se zaměstnanci učí novým zvykům a mechanismům. Poslední fáze (Zamrazení) má dlouhodobý charakter a vede ke stabilizaci a upevnění zavedených postupů.

4.6.1 Identifikace a kvantifikace sil

Součástí plánování změn v organizaci je identifikace působících sil a jejich kvantifikace. Jedná se o přehledný ukazatel sil inicializujících proti změně a sil, které změnu podporují a urychlují. Na základě metody silového pole jsou v následující tabulce ohodnoceny síly inicializující pro změnu na stupnici od 1 do 5, síly inicializující proti změně na stupnici od -1 do -5. Hodnota 5 a -5 představují maximální hodnoty a 1 a -1 minimální hodnoty.

Tabulka 10: Identifikace a kvantifikace sil

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| SÍLY INICIALIZUJÍCÍ PRO ZMĚNU | VÁHA | SÍLY INICIALIZUJÍCÍ PROTI ZMĚNĚ | VÁHA |
|--|------|---|------|
| Podpora a zájem vrcholového managementu | 3 | Konzervativní přístup zaměstnanců ke změnám | -3 |
| Nízké využití nástrojů a služeb Microsoft Office 365 | 5 | Nedostatečné zkušenosti s adopcí uživatelů | -4 |
| Plánované ukončení podpory Skype for Business | 4 | Neochota zaměstnanců měnit své návyky | -4 |
| Absence jednotného standardu komunikace | 3 | Rezistence zaměstnanců k učení se s novými nástroji | -3 |
| Nedostatečně proškolený personál | 5 | Nutnost uvolnit lidské zdroje na realizaci projektu | -2 |
| Chybějící strategie využití Microsoft Office 365 | 3 | Finanční náročnost | -2 |
| Ochota investovat do rozvoje zaměstnanců | 3 | | |
| Nízká produktivita zaměstnanců | 3 | | |
| Průnik do nových tržních segmentů | 2 | | |
| CELKEM | 29 | CELKEM | -18 |

Z výsledné tabulky je zřejmé, že převažují síly ve prospěch změny. Důležité je, že změna je podporována a vyžadována vrcholovým managementem. Nasazení Microsoft Office 365

proběhlo neřízeně a je žádoucí podpořit zvýšení efektivity využití informačního systému. Nástroje jsou v současném stavu využívány různým způsobem a různorodé jsou i znalosti zaměstnanců. O tom hovoří potřeba proškolení zaměstnanců a nastavení jednotného standardu firemní komunikace a spolupráce.

Brzdné síly působící proti změně souvisejí s rezistencí zaměstnanců, která je při zavádění nových postupů přirozená. Tyto síly je možné snížit komunikační kampaní před spuštěním adopční kampaně a aktivním zapojením managementu do propagace plánované změny. Vzhledem k finanční situaci analyzované společnosti jsou náklady na zdroje akceptovatelné a s přihlédnutím na tržní příležitosti jsou vnímány jako vhodná investice pro rozvoj obchodní jednotky.

4.6.2 Účastníci změny

Agentem změny je vedoucí týmu Office 365. Agent změny je zodpovědný za celý proces řízené změny a je podporován vrcholovým managementem. Hlavním předpokladem agenta změny je dlouhodobé působení ve společnosti, schopnost porozumět potřebám zaměstnanců a orientace v procesech společnosti. **Sponzorem změny** je v tomto případě ředitel obchodní jednotky, který tvoří součást vrcholového managementu a změnu podporuje uvolňováním lidských i finančních zdrojů. Od vrcholového managementu se očekává aktivní zapojení do všech fází plánované změny, zejména při spuštění komunikační kampaně. **Advokátem změny** je skupina vyškolených ambasadorů, která je do adopční kampaně zapojena s předstihem a její působení je zásadní pro hladký průběh celé změny. Tato skupina uživatelů akceptuje a pomáhá prosadit plánovanou změnu, ale nenese žádnou zodpovědnost. Ambasadoři jsou součástí pilotního projektu a poskytují agentovi změny zpětnou vazbu na obsahovou stránku i na technické řešení adopční kampaně. Zároveň tato skupina uživatelů předává pozitivní povědomí o projektu, zodpovídá na dotazy ohledně změny a pomáhá realizačnímu týmu s podporou uživatelů ve svém týmu. **Cílovou skupinou** jsou všichni uživatelé obchodní jednotky PAS.

4.6.3 Intervenční oblasti

Intervenční oblasti jsou popsány ve vztahu k obchodní jednotce PAS a plánované adopční kampani.

Lidské zdroje a organizační struktura – organizační struktura ani pracovní role by neměly být projektem nijak pozměněny. Z pohledu časové vytíženosti lidských zdrojů bude nejvíce zasažen realizační tým, u kterého bude nezbytné alokovat značnou část svých prostředků na realizaci plánované změny. U pilotní skupiny uživatelů se počítá s větší časovou dotací během spuštění pilotního režimu. U ostatních zaměstnanců se předpokládá, že adopční kampaň nebude vyžadovat alokaci zdrojů a časová dotace je předběžně stanovena na 5-10 minut denně. Realizace změny bude mít dopad na všechny zaměstnance obchodní jednotky PAS.

Komunikační a organizační toky – využívání nástrojů Microsoft Office 365 se výrazně dotkne firemní kultury, především většiny procesů spojených s interní komunikací. Všichni zaměstnanci absolvují praktické školení na používání nástrojů v novém prostředí a bude jim vysvětleno, kdy a pro jaké účely mají nástroje používat. V první fázi se změna dotkne pouze pilotní skupiny tvořené nižším managementem a ambasadory projektu. Po získání zpětné vazby bude adopční kampaň spuštěna na všechny zaměstnance obchodní jednotky. Programátoři a techničtí pracovníci budou změnou zasaženi méně významně. Větší dopad se předpokládá u managementu společnosti, marketingu, HR oddělení, konzultantů a obchodníků. Při úspěšném provedení adopční kampaně se významně změní interní komunikace a fungování projektových týmů. Veškerá komunikace, která dříve probíhala přes Skype for Business, nástroje třetích stran nebo na divizních/týmových webech, se přesune do Microsoft Teams a bude doplněna o možnost obousměrné komunikace. Tím se dosáhne integrace komunikačních kanálů do jednoho prostředí a výrazného omezení interní e-mailové komunikace. Pro projektové týmy nastane zásadní změna v tom, že pro každý projekt vznikne pracovní prostor (tým) v Microsoft Teams, ve kterém se bude nacházet veškerá komunikace, dokumentace, zápisy ze schůzek, soubory a další potřebné nástroje a služby daného týmu.

Technologie jako takové nebudou řízenou změnou výrazně změněny, ke změnám dojde pouze v jejich využití. Všichni uživatelé už nyní disponují licencemi (E3) Microsoft Office 365. Plánovaná změna se zásadně dotkne aplikace Skype for Business, jejíž provoz bude v obchodní jednotce ukončen.

4.6.4 Fáze intervence a proces změny

Implementace změny je rozdělena do tří na sebe navazujících částí – rozmrazení, vlastní změna a zamrazení. Jinými slovy se jedná o přípravu změny, intervenci a fixaci dosažených výsledků. Dílčí aktivity jednotlivých fází probíhají souběžně a přehledně jsou zobrazeny v časovém harmonogramu adopční kampaně, který se nachází v kapitole 4.6.6.

4.6.4.1 Fáze rozmrazení

Tato fáze se zabývá provedením analýzy současného stavu a slouží k přípravě prostředí pro zavedení změny. Ve fázi rozmrazení je sestaven tým, který bude hybatelem věcí, ať už v roli agenta, sponzora nebo advokáta změny. Formou řízených workshopů si zaměstnanci obchodní jednotky identifikují scénáře využití Microsoft Office 365, provede se jejich prioritizace pro jednotlivá oddělení a pracovní role, zformulují se konkrétní cíle a dopady na obchodní jednotku. Dále se vypracuje adopční plán (strategie přijetí Microsoft Office 365), jehož součástí je především rozhodnutí o nástroji adopční kampaně, formě vzdělávání a měřítkách úspěšnosti změny. Dále je tvořen plánem rezistence uživatelů, školicím a komunikačním plánem. Výstupem této fáze je finalizovaný adopční plán.

4.6.4.2 Vlastní změna

Tato fáze spočívá ve vlastní exekuci adopce a začíná spuštěním komunikační kampaně na zvýšení povědomí uživatelů o chystané změně. Uživatelům jsou komunikovány důvody a cíle změny, časový harmonogram a konkrétní přínosy nového řešení. Součástí komunikační kampaně jsou oznámení na intranet, osvětová komunikace, on-line události a případně soutěž na udržení motivace zaměstnanců. Veškeré činnosti probíhají podle odsouhlasené komunikační strategie a adopčního plánu. Komunikace na zvýšení povědomí probíhá až do ostrého spuštění adopční kampaně na koncové uživatele. Do této fáze je aktivně zapojený vrcholový management a stakeholderi projektu.

Souběžně s komunikačními aktivitami probíhá nábor ambasadorů (advokátů změny) a příprava na vlastní změnu. Adopční tým připravuje plán školení a skupinu pro podporu ambasadorů. Příprava adopční kampaně spočívá ve vypracování školicích materiálů, praktických instrukcí a video návodů. Po přípravě obsahové stránky adopční kampaně

následuje sestavení a testování technického řešení adopční kampaně, včetně implementace modelu gamifikace a zpětnovazebního systému.

Funkční řešení adopční kampaně, odsouhlasené sponzorem změny, je spuštěno v pilotním režimu. Během pilotního režimu je účastníkům poskytována uživatelská podpora a průběžně se od nich získává zpětná vazba na obsahovou, technickou a organizační stránku adopční kampaně. Získané poznatky jsou zpracovány do adopčního plánu a do technického řešení adopční kampaně. Součástí pilotního režimu je také příprava metodiky a dalších scénářů využití Microsoft Office 365.

Před spuštěním adopční kampaně v Microsoft Teams na koncové uživatele probíhá on-line zaškolení na Microsoft Teams a základní ovládání portálu Office 365. Adopční kampaň v Microsoft Teams poskytne zaměstnancům praktickou zkušenost s novými nástroji a službami, zároveň zahrnuje komunikační, motivační a informační příspěvky. V průběhu adopční kampaně jsou uživatelé podporováni svými ambasadory, virtuálním průvodcem a pro řešení individuálních technických problémů mají k dispozici on-line podporu v Microsoft Teams.

Během celé adopční kampaně probíhá monitoring a sledování naplňování stanovených cílů. Pověřené osoby sledují aktualizace a změny od společnosti Microsoft, které jsou v případě potřeby zakomponovány do řešení adopční kampaně a patřičným způsobem oznámeny všem jeho účastníkům. Odchytky od stanovených metrik jsou operativně řešeny se zainteresovanými stranami. Uživatelská spokojenost je měřena po celou dobu adopční kampaně. Na závěr adopční kampaně probíhá vyhlášení a ocenění vítězů adopční kampaně a sběr požadavků na další vzdělávání.

4.6.4.3 Zamrazení

Poslední částí Lewinova modelu je fáze zamrazení, jejíž smyslem je ověřit, zda provedená změna přinesla požadovaný přínos pro obchodní jednotku. Tento stav by měl vykazovat prvky efektivnosti a bezproblémového fungování. Nejedná se o konečnou fázi a má smysl i nadále věnovat pozornost měření a vyhodnocení míry použití služeb Microsoft Office 365 a především pokračovat v rozvoji dovedností uživatelů. Hlavním důvodem jsou neustálé

změny a aktualizace od společnosti Microsoft, které mohou mít zásadní dopad na fungování uživatelů.

Fáze zamrazení je pro tuto diplomovou práci definována jako stav, kdy každý zaměstnanec obchodní jednotky absolvoval adopční kampaň v Microsoft Teams, umí používat nové nástroje a služby a je dostatečně připraven na změny, které budou navazovat na realizovanou adopční kampaň. Pro udržení tohoto stavu je důležité, aby zaměstnanci měli k dispozici návody a další potřebné zdroje informací. Pro tyto případy je doporučeno vytvořit vzdělávací a tréninkové centrum na platformě SharePoint Online. Dalším doporučením je sepsání dokumentace a požadovaná pravidla komunikace ukotvit do směrnice obchodní jednotky. Adopční kampaň by měla tvořit součást vzdělávacího balíčku pro každého nově příchozího zaměstnance. Současně navrhuji návazná školení a konzultace na základě získané zpětné vazby účastníků adopční kampaně. V této fázi by měl pokračovat rozvoj aplikací, implementace vypracované metodiky a realizace aktivit směřujících ke zlepšení současného stavu komunikace a spolupráce.

4.6.5 Zhodnocení a verifikace dosažených výsledků

Úspěšnost změny je měřitelná pomocí definice dílčích cílů a prostřednictvím nástrojů pro jejich měření. Tvrdé cíle jsou měřitelné prostřednictvím administrátorského centra Microsoft Office 365. Administrátorské centrum Microsoft Office 365 poskytuje základní statistický datový přehled o využívání jednotlivých aplikací Microsoft Office 365. Předpřipravené sestavy umožňují zobrazit statistiky využívání jednotlivých služeb a získat přístup k podrobným informacím až na úroveň jednotlivých uživatelů. Pro pokročilé analýzy je možné zakoupit balíček PowerBI Content Pack. Mechanismy na měření úspěšnosti projektu jsou zaimplementovány do technického řešení adopční kampaně. Aktivní zapojení zaměstnanců je monitorováno pomocí herního mechanismu adopční kampaně, úroveň získaných znalostí pomocí praktických instrukcí a znalostních testů. Měkké cíle jsou měřeny zpětnovazebním systémem a sledováním míry spokojenosti zaměstnanců s adopční kampaní. Průzkumy spokojenosti tvoří součást adopční kampaně a jejich vyhodnocení probíhá automaticky.

Tabulka 11: Příklady měřítek úspěchu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| MĚŘÍTKO ÚSPĚCHU | METODA MĚŘENÍ | CÍL |
|---|---|---|
| Nahrazení interní e-mailové komunikace využitím chatu a týmů v MS Teams pro zrychlení komunikace a snížení objemu e-mailů | Sestavy využití služeb Office 365 (Počet zpráv chatu a příspěvků v Teams / uživatele / měsíc) | Průběžně rostoucí trend, mí. 150 zpráv / uživatel / měsíc |
| Možnost plnohodnotně pracovat vzdáleně | Průzkum u vybrané skupiny uživatelů | Výsledek průzkumu: Mohou plnohodnotně pracovat z prostředí mimo organizaci z vlastních zařízení (90 %) |
| Řízení porad a on-line schůzky | Sestavy využití služeb Office 365 (počet plánovaných on-line schůzek v Teams) | Rostoucí trend, cíl 10 schůzek / uživatel / měsíc |
| Vylepšení spolupráce projektových týmů | Průzkumy mezi koncovými uživateli | Týmy rozptýlené mezi více lokalitami budou do 3 měsíců od zavedení Teams hlásit lepší propojení s ostatními členy týmu. |
| Zvýšení míry přijetí (využívání) | Sestavy využití služeb Office 365 | Srovnání sestav s údaji o používání před adopcí uživatelů a po ní ukáže měsíční 10% růst míry přijetí. |
| Zvýšení spokojenosti uživatelů | Průzkumy mezi koncovými uživateli | Výsledek průzkumu: Spokojenost zaměstnanců se do 6 měsíců zvýší o 15 % |

4.6.6 Časový harmonogram

V následující tabulce je zpracován časový harmonogram adopční kampaně v obchodní jednotce PAS. Aktivita jsou rozděleny do fází Lewinova modelu. Fáze zamrazení zde není zobrazena, neboť se jedná o fázi dlouhodobého charakteru, která se může lišit podle průběhu předchozích fází.

| Fáze | Oblast | 1T | 2T | 3T | 4T | 5T | 6T | 7T | 8T | 9T | 10T | 11T | 12T | 13T | 14T | 15T+ |
|---------------------|------------------------|----------------|------------------------------------|---|---|--|--|-------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------|--|-----|-----|-----|-------------------------|
| Fáze: Rozmrazení | Sestavení týmu | Sestavení týmu | | | | | | | | | | | | | | |
| | Scénáře, priority, KPI | | Workshopy - scénáře, priority, KPI | | | | | | | | | | | | | |
| | Finalizace plánu | | | Finalizace plánu adopce | | | | | | | | | | | | |
| Fáze: Vlastní změna | Pilotní tým | | | | Nábor ambasadorů | Doplnění pilotního týmu | Provoz v pilotním režimu (scénáře, metodika) | | Vyhodnocení pilotního režimu | | | | | | | |
| | Komunikace a povědomí | | | Vytvoření detailního plánu komunikace | Spuštění komunikační kampaně - cíle, povědomí | Povědomí | | | Komunikace "quick wins" z pilotního režimu | Komunikace detailů spuštění | Úvodní on-live event | Adopční kampaň na koncové uživatele | | | | Komunikace tipů a triků |
| | Školení | | | Vytvoření plánu školení | Příprava školicích materiálů | | Školení ambasadorů | Adopční kampaň pro ambasadory | | Vyhodnocení a zpracování poznatků | Základní školení uživatelů | | | | | |
| | Podpora | | | Příprava skupiny pro podporu ambasadorů | | Podpora komunity ambasadorů a pilotního týmu | Podpora komunity ambasadorů a pilotního týmu | | | | Zvýšená podpora uživatelů | Podpora uživatelů a podpora ambasadorů | | | | |

*T = týden

Obrázek 35: Časový harmonogram adopční kampaně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

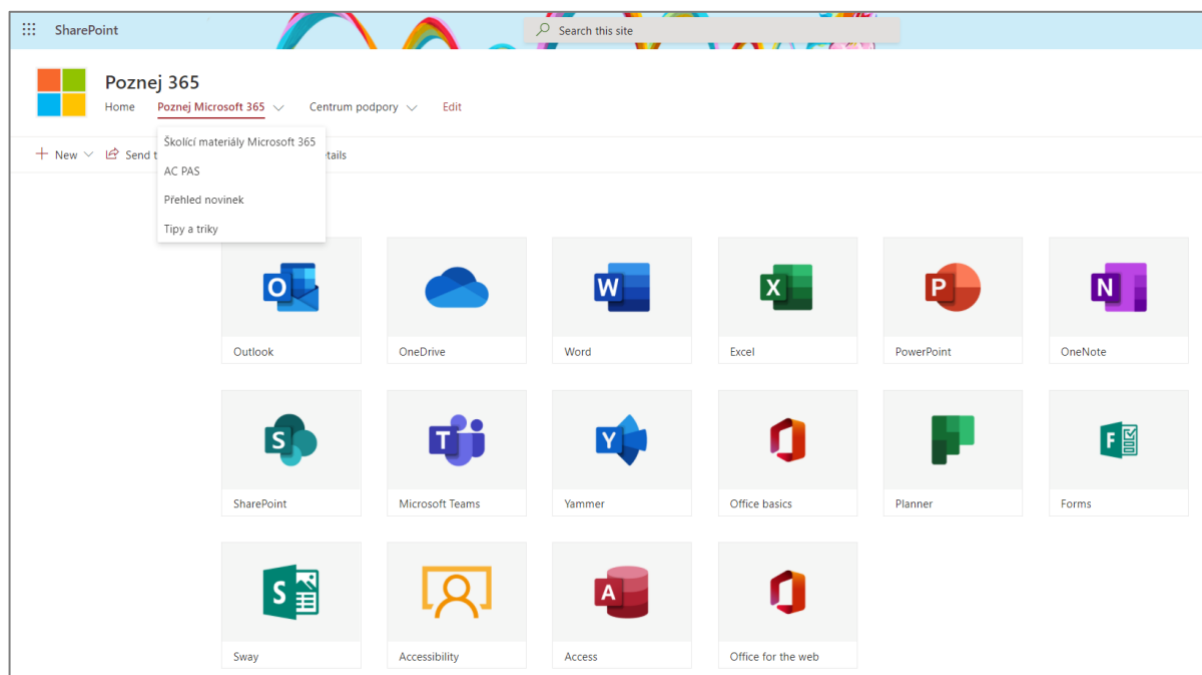
4.7 Související problematika a doporučení

V této kapitole se zaměřím na doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity informačního systému.

4.7.1 Vzdělávací portál na platformě SharePoint Online

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti Microsoft Office 365 by nemělo končit u adopční kampaně. Adopční kampaň zaměstnancům předá základní znalosti pro práci s novými nástroji a službami. Dovednosti zaměstnanců je však nezbytné kontinuálně rozvíjet. Pro tyto potřeby není nutné vytvářet LMS systém (Learning management system), ale plně postačí vzdělávací portál, který bude v organizaci sloužit jako podpora pro správné zavedení Microsoft Office 365.

Vzdělávací portál doporučuji založit na platformě **SharePoint Online**. Obsahem portálu by měly být návody, aktualizace, novinky, ale i tzv. best practices – zkušenosti z využívání Microsoft Office 365. Informační architektura by měla být navržena tak, aby pro uživatele bylo hledání návodů intuitivní. Vyhledávání by mělo umožňovat filtrování podle pracovní role, produktu, uživatelské úrovně a scénáře. Veřejně dostupné návody a postupy, které společnost Microsoft publikuje na svých stránkách, je možné formou doplňku a služby SharePoint Provisioning Services připojit ke vzdělávacímu portálu organizace. Vzdělávací obsah pro koncové uživatele je automaticky aktualizovaný společností Microsoft, zároveň však umožňuje přidávat i vlastní obsah. Připojení komunikační webu SharePoint do účtu organizace je velmi snadné. V základním nastavení webu je zapotřebí pouze vytvořit kolekci webů katalogu aplikací a poté přejít k instalaci služby Microsoft 365 Learning Pathways. Během instalace dochází k technickému přidružení aplikace SharePoint, zajištění kolekce webů a načtení relevantního obsahu. Instalace musí provést správce Microsoft Office 365.



Obrázek 36: Vzdělávací portál

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu typu webů se jedná moderní kolekci webů SharePoint Online, která umožňuje změnu vzhledu, uspořádání komponent i přidání vlastního obsahu. Integrovaný obsah, který není relevantní pro obchodní jednotku PAS, je možné skrýt nebo odebrat, není však možné obsah upravit. Správce webu však může vytvořit novou podkategorii, stránku či web a přizpůsobit obsah potřebám obchodní jednotky, např. sekci pro novinky a tipy. Vzdělávací portál je možné jednoduše připnout do kanálu v Teams, takže zaměstnanci nemusí pro nalezení návodu opouštět prostřední Microsoft Teams.

4.7.2 Doplněk pro efektivní schůzky

Jedním z identifikovaných problémů managementu obchodní jednotky bylo méně efektivní vedení interních porad a schůzek. Microsoft Office 365 nabízí nástroje, které při správném použití umožňují pokrýt celý proces rady. Součástí nástrojů však nejsou funkce pro plánování programu schůzky. Každá schůzka je jiná a pro každou schůzku je potřeba naplánovat jednotlivé body a nejlépe každému bodu přiřadit časový limit a jeho vlastníka, který bude odpovědný za jeho přípravu. Taková příprava programu schůzky může výrazně pomoci s řízením času a s dosažením stanovených cílů schůzky.

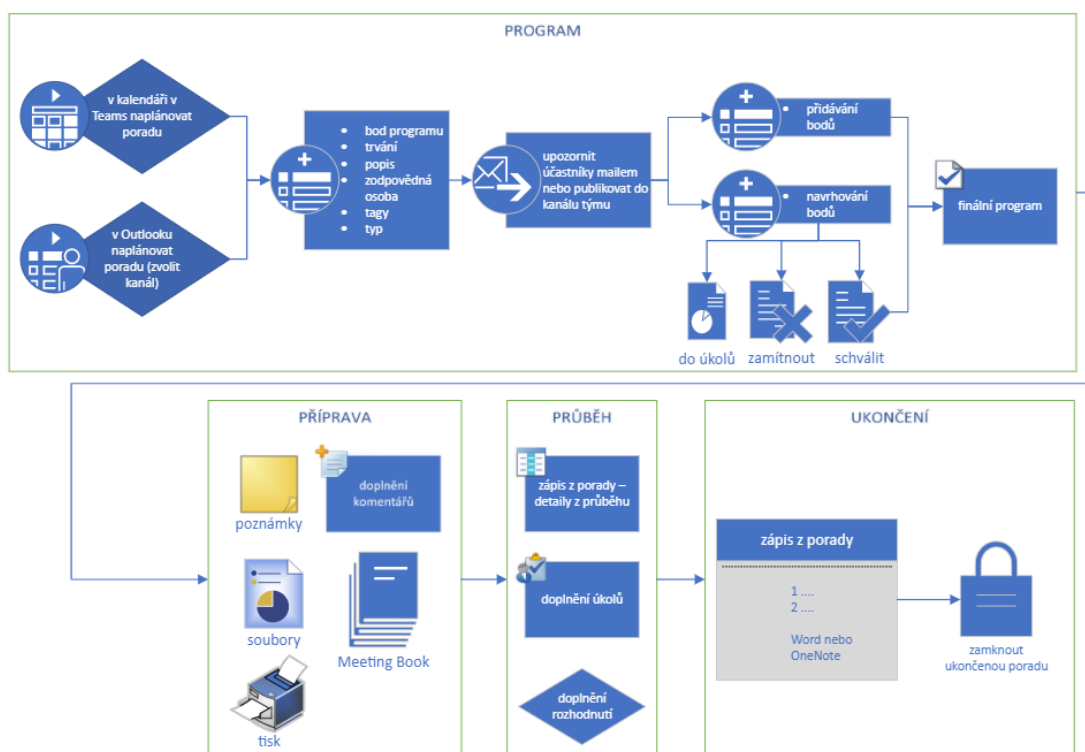
Aplikace Decisions je nástroj, který celý tento proces usnadňuje a zároveň umožňuje všem účastníkům schůzky se předem na poradě připravit. Výhodou je připravenost na integraci s Microsoft Teams, kterou díky svým funkcím rozšiřuje o komfortní přípravu porad, automatizované vytváření zápisů a vedení úkolů. Decisions využívá standardní prostředky Microsoft Office 365 (SharePoint pro soubory, OneNote pro přípravu a zápisy, Planner pro úkoly a odložené body porady). Všechny data zůstávají v účtu organizace. Součástí licence Decisions je i související doplněk do Outlooku a Microsoft Word.

Klíčové vlastnosti doplnku jsou:

- možnost vytvoření programu (agendy) schůzky,
- snadné vygenerování zápisu z porady do Microsoft OneNote/Microsoft Word,
- synchronizace úkolů z porady do Microsoft Planner,
- vlastní šablony pro opakované schůzky,
- agenda je dostupná jako postranní panel schůzky v Microsoft Teams,
- funkce pro hlasování během schůzky,
- správa rozhodnutí ze schůzky,
- automatické vytváření knihy zápisů ve formátu PDF nebo Word,
- jednoduchý proces sdílení agendy a zápisu.

Slovní popis průběhu porady

Prvním krokem je naplánování porady a její příprava. Organizátor schůzky vytvoří program, přidělí body agendy odpovědným osobám a stanoví u nich potřebný čas k řešení. Odpovědná osoba přidá do popisu důležité informace a přiloží podkladové dokumenty. Jakmile je agenda připravena, sdílí se s účastníky, aby se mohli na poradě připravit. Pokud má některý z účastníků návrhy na doplnění agendy, může odeslat návrh bodu agendy jeho organizátorovi. Organizátor schůzky návrh přijme nebo zamítne. Během porady se zápis provádí přímo do agendy porady. K jednotlivým bodům je možné zapsat poznámky, přidat úkoly a rozhodnutí. Úkoly z porady se automaticky přidávají do plánu v Planneru. Po ukončení porady se vygeneruje zápis do poznámkového bloku OneNote a sdílí se s účastníky porady. Organizátor může poradou uzamknout, čímž zabrání nechtěným zásahům. Přehledně a na jednom místě v Microsoft Teams se nacházejí veškeré zápisy z porad, přidělené úkoly i realizovaná rozhodnutí.



Obrázek 37: Proces porady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.8 Ekonomické zhodnocení a přínosy řešení

V poslední podkapitole této diplomové práce jsou návrhy na zvýšení efektivity informačního systému obchodní jednotky PAS zhodnoceny z hlediska přínosů a také nákladů, které společnost musí pro jejich realizaci vynaložit.

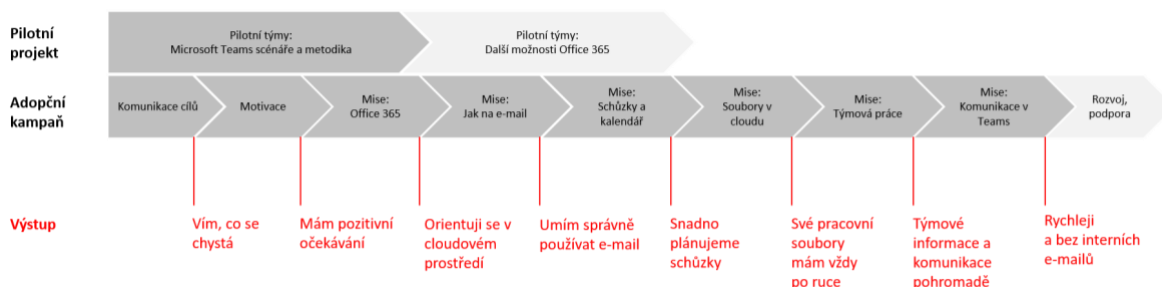
4.8.1 Přínosy

Hlavním přínosem navrhovaných změn je zlepšení znalostí uživatelů, zvýšení uživatelského komfortu práce a vyšší využitelnost informačního systému. Díky vhodně nastavenému školení budou zaměstnanci moci zrychlovat své pracovní procesy, což bude mít pozitivní dopad na jejich efektivitu a produktivitu. Adopční kampaň pomůže se změnou firemní kultury komunikace a s přijetím nové technologie. Nastavení nového firemního standardu komunikace a spolupráce povede ke zlepšení interní komunikace na všech úrovních

obchodní jednotky. Součástí tohoto procesu je také nastavení pravidel pro používání jednotlivých nástrojů, zároveň by tedy mělo být eliminováno i stínové IT.

Podpůrný nástroj navržený pro efektivní řízení adopce technologií Microsoft Office 365 vychází z požadavků zadavatele změny a zároveň splňuje aspekty moderního vzdělávání. Prvky herního mechanismu (gamifikace) podporují aktivní zapojení zaměstnanců a možnost monitorování celého procesu adopční kampaně. Účastníci kampaně se celou dobu pohybují a komunikují v prostředí Microsoft Teams a používají další Microsoft Office 365 aplikace a služby, takže získávají svou vlastní zkušenost a představu o jejich možném využití. Analyzovaná společnost tímto návrhem získá nejen nástroj pro efektivní adopci stávajících uživatelů na dálku, ale také jej může opakovaně využít v rámci onboardingu nových zaměstnanců.

Softwarový nástroj je důležitou součástí přidávající hodnotu výstupu práce, avšak bez vhodně sestaveného obsahu by nebylo možné dosáhnout požadované změny. Zaměstnanci by po absolvování adopční kampaně měli umět správně používat nástroje a služby Microsoft Office 365 pro svou práci, v důsledku čehož by mělo dojít ke zrychlení pracovních procesů. Každá z misí byla navržena tak, aby došlo k eliminaci identifikovaného nedostatku.



Obrázek 38: Postupné dosahování cílů během adopční kampaně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výstupem vlastní změny je aktivní využívání Microsoft Office 365 funkcionalit. To znamená, že zaměstnanci:

- umí používat nástroje – jsou produktivní,
- neposílají přílohy e-mailem,
- komunikují správným kanálem,
- mají přehled v týmových úkolech,

- spolupracují s týmem,
- sdílí poznámky ze schůzek,
- pracují se správnou verzí dokumentu,
- spoluvytváří dokumenty on-line,
- snadno najdou, co potřebují,
- přistupují k souborům odkudkoli – soubory uložené v cloudu.

Výstup vlastní změny vede také k:

- zabezpečení dat,
- zásadně rychlejší reakci na požadavky zákazníků,
- vyšší produktivitu týmů díky jednomu místu pro sdílení informací.

Integrace potřebných funkcí pro běžnou práci, komunikaci a spolupráci do jednoho nástroje by měla přinést okamžité zvýšení efektivity práce, usnadnění komunikace a zvýšení míry flexibility. V důsledku používání Microsoft Teams jako hlavního nástroje pro komunikaci by mělo dojít ke snížení počtu e-mailových vláken, omezení vzniku několika verzí dokumentu a ke zlepšení podmínek pro fungování projektových týmů. Praktické školení zaměřené na identifikované scénáře zajistí správné používání informačního systému, díky čemuž se minimalizuje chybovost a zároveň se posílí přijetí nové technologie. Tyto pozitivní změny by měly vést ke zvýšení kompetencí zaměstnanců, modernizaci pracovních postupů a ke změně firemní kultury. V neposlední řadě dojde také k zabezpečení návratnosti prostředků investovaných do nových technologií díky tomu, že si zaměstnanci tyto technologie osvojí a začlení nové nástroje do svých každodenních procesů.

Moderní digitální pracoviště přispěje ke zvýšení atraktivity pracovního prostředí pro mladé generace, které se stávají hlavní skupinou na trhu práce. Celkově by zlepšení pracovních podmínek mělo vést ke zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců v procesu transformace organizace. Pozitivní uživatelská zkušenost může přinést nové obchodní příležitosti u stávajících i budoucích zákazníků Microsoft Dynamics 365.

Technické řešení podpůrného nástroje pro řízení adopční kampaně umožňuje flexibilní správu obsahu. Díky tomu je možné adopční kampaň v Microsoft Teams, zrealizovanou v pilotním režimu v obchodní jednotce PAS, nasadit v celé společnosti AUTOCONT a také u stávajících i nových zákazníků společnosti. Obchodní hodnota adopční kampaně byla

konzultována s vedoucím týmu Office 365. Odhadovaná cena řešení v základní podobě je **90 000 Kč bez DPH**, v případě přizpůsobení řešení na míru pak **120 000 Kč bez DPH**. Vzhledem k tomu, že v současné situaci byla většina firem donucena zavést home office a používání nástrojů Office 365 se stalo velice aktuálním, návratnosti investice by mělo být dosaženo s velkou pravděpodobností.

Ekonomickým výpočtům návratnosti investice není věnována větší pozornost, neboť hlavním cílem této práce bylo najít způsob, jak zvýšit uživatelskou spokojenost a zajistit změnu firemní kultury komunikace. Sestavy využití nástrojů a služeb lze průběžně sledovat v administrátorském centru Microsoft Office 365 a doporučuji porovnat stav před realizací adopční kampaně a po ní. Zvýšení efektivnosti projektových týmů lze změřit prostřednictvím průzkumu mezi koncovými uživateli.

Sledovat přijetí a používání Microsoft Office 365 je pro společnost důležité také proto, že za využívání této služby platí měsíční předplatné. A pokud řešení není reálně využíváno, obchodní hodnota technologie výrazně klesá. Osvojení Microsoft Office 365 samotnými uživateli povede ke zvýšení využívání informačního systému a zároveň podpoří maximalizaci návratnosti investice.

4.8.2 Náklady

Analyzovaná společnost nenakupuje žádný software ani produkt třetí strany. Celá adopční kampaň bude realizována z interních zdrojů obchodní jednotky, a proto stanovení vynaložených finančních prostředků není v současném stavu možné určit na přesnou hodnotu. Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci obchodní jednotky PAS disponují licencí Microsoft Office 365 v plánu E3, není nutné ani pořízení nových licencí Microsoft Office 365 (kromě licence pro virtuálního průvodce). Celková výše nákladů je proto odhadnuta na základě předpokládaných hodnot času stráveného nad jednotlivými činnostmi souvisejícími s návrhem a implementací navrhované změny.

Tabulka 12: Náklady na realizaci adopční kampaně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Odhad pracnosti v hodinách* | Celkové náklady** |
|---|--|------------------------------|
| Analýza požadavků a potřeb | 6 | 4 800 Kč |
| Návrh adopční kampaně | 10 | 8 000 Kč |
| Příprava obsahu adopční kampaně | 32 | 25 600 Kč |
| Příprava testů a zpětnovazebních formulářů | 6 | 4 800 Kč |
| Příprava technického řešení | 80 | 64 000 Kč |
| Příprava komunikační kampaně | 6 | 4 800 Kč |
| Testování adopční kampaně | 24 | 19 200 Kč |
| Odstranění identifikovaných chyb | 8 | 6 400 Kč |
| Realizace adopční kampaně | 24 | 19 200 Kč |
| Podpora uživatelů | 24 | 19 200 Kč |
| Příprava vzdělávacího portálu | 16 | 12 800 Kč |
| Celkem | 236 | 188 800 Kč |

*MD = Man-Days = člověkodén – pracovní čas odpovídající jednomu pracovnímu dni, tj. 8 hodin.

**Výčíslení nákladů je stanovené na základě hodinové sazby zvýšené o povinné pojistné placené zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Ceny uvedené v tabulce č. 12 byly konzultovány s vedoucím týmu Office 365. Jedná o náklady na realizaci adopční kampaně, přičemž se předpokládá využití navrhovaného gamifikačního nástroje. Pro realizaci zjišťovacích workshopů, přípravu školení a metodiky budou využity interní lidské zdroje. Tyto aktivity budou realizovány IT konzultantem z týmu Office 365.

Příprava obsahu adopční kampaně spočívá ve vypracování textových návodů, video návodů a metodických příruček. Předpokládá se částečné využití podkladů od společnosti Microsoft a interních materiálů používaných k realizaci školení a praktických workshopů. Technické řešení adopční kampaně zahrnuje činnosti, jako je vytvoření seznamů na SharePointu, automatizaci publikování příspěvků, vyhodnocení skóre a prezentaci celkových výsledků. Tyto aktivity budou realizovány týmem Office 365 a není potřeba alokovat zdroje programátorů obchodní jednotky. Testování adopční kampaně bude ověřeno na týmu 3 osob s časovou alokací 1 MD. Realizace adopční kampaně představuje pracnost především na průběžný monitoring, kontrolu automatizovaných toků, řízení běhu adopční kampaně a podporu uživatelů. Příprava vzdělávacího portálu zahrnuje nejen připojení obsahu od společnosti Microsoft, ale také vytvoření rozcestníku a nahrání vlastního obsahu. Pro

přesnější odhad celkových nákladů by bylo zapotřebí vypracovat podrobnou časovou analýzu, která není součástí této práce, ale je důležitá pro projektové řízení adopce v obchodní jednotce.

Celkové náklady na provedení adopční kampaně jsou odhadnuty na **188 800 Kč**. K výsledné částce je nutné připočítat cenu měsíční licence pro virtuálního průvodce.

| Druh licence | Cena licence za měsíc* | Cena licence za rok* |
|-------------------|------------------------|----------------------|
| License E3 | €19.70 / 515,62 Kč | €236,4 / 6 187,54 Kč |

**Cena odpovídá aktuálně platnému ceníku společnosti Microsoft, nemusí odpovídat smluvním cenám v AUTOCONTU. Cena je vypočítána z kurzu 26,174 Kč/Euro.*

Celkové náklady na pořízení doplňku pro plánování porad od společnosti Decisions závisí na počtu licencí. Primárním záměrem je využití doplňku pro pravidelné porady managementu společnosti.

| Druh licence | Cena licence za měsíc* | Cena licence za rok* |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Decisions Business | €2,77 / 72,5 Kč | €33,24 / 870 Kč |

**Cena odpovídá partnerské ceně a nemusí odpovídat aktuálnímu ceníku společnosti Decisions. Cena za licenci je vypočítána z kurzu 26,174 Kč/Euro.*

Celkové roční náklady na pořízení doplňku by při nákupu 26 licencí činily přibližně 22 632,5 Kč.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo posouzení současného stavu informačního systému obchodní jednotky Podnikové aplikace a služby (PAS) ve společnosti AUTOCONT, a.s. a na základě výstupů z provedených analýz navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení jeho efektivnosti a k eliminaci nalezených rizik.

Teoretická část byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti informačních systémů, cloud computingu, podnikového vzdělávání a řízení změn. Dále byly představeny analytické nástroje použité v praktické části.

V úvodu analytické části byla představena společnost AUTOCONT a obchodní jednotka PAS, na kterou byla diplomová práce zaměřena. Následovala analýza vnitřního prostředí metodou 7S, analýza vnějšího prostředí metodou SLEPT a analýza konkurenčního prostředí pomocí modelu pěti konkurenčních sil. Na základě zjištěných poznatků byla sestavena SWOT matice obchodní jednotky. Ta identifikovala slabá místa napříč celou obchodní jednotkou, především nedostatky související s probíhající digitální transformací a nízkou efektivitou interní komunikace. Zajištěním jednotného standardu komunikace a spolupráce by bylo možné zvýšit konkurenceschopnost a eliminovat velkou část hrozeb. Z uvedeného důvodu byla další část práce zaměřena systémy zajišťující komunikaci a spolupráci. Prostřednictvím řízených workshopů a dotazníkového šetření byla provedena analýza současného stavu informačního systému. Bezpečnost a efektivita informačního systému byla posouzena pomocí hodnotící metody ZEFIS. Na základě získaných podkladů bylo zjištěno, že informační systém odpovídá potřebám obchodní jednotky. Hlavním problematickým bodem se ukázala nízká efektivita využití informačního systému, nedostatečně proškolený personál a nejednotné využívání nových nástrojů a služeb.

Hlavním cílem návrhové části bylo sestavení podpůrného nástroje pro efektivní adopci technologií Microsoft Office 365. V následujících kapitolách proto byla věnována pozornost návrhu gamifikačního nástroje pro realizaci adopční kampaně, sestavení obsahu jednotlivých misí a přípravě technického řešení adopční kampaně. Pro dosažení požadované změny pracovních návyků a eliminaci rizik spojených se změnami je v závěru práce vypracován návrh implementace řešení se zaměřením na řízení změny.

Řízený přechod na Microsoft Office 365 zajistí obchodní jednotce platformu pro digitální pracovní prostředí a inovace spojené s naplňováním cílů digitální transformace společnosti. Integrace komunikačních nástrojů povede ke zlepšení současného stavu firemní komunikace. Nové nástroje pro komunikaci, spolupráci a sdílení dat povedou ke zvýšení efektivity práce a spokojenosti zaměstnanců. Řešení bude mít současně pozitivní dopad na atraktivitu pracovního prostředí pro nové potenciální zaměstnance. Adopční kampaň postavená na technologiích Microsoft Office 365 pomůže s nastavením nového firemního standardu komunikace a společnosti zároveň umožní vzdáleně naučit své zaměstnance pracovat s novými technologiemi. Nástroj je možné použít pro řízení adopční kampaně ve společnosti AUTOCONT, ale i u současných a budoucích zákazníků. Tím je podpořeno dosahování strategických cílů společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ČERNÝ, Michal. *Informační systém ve vzdělávání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8326-4.
2. GÁLA, L., J. POUR a Z. ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4
3. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: Nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2728-8.
4. SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0.
5. GÁLA, L., J. POUR a Z. ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.
6. KOCH, Miloš. a Viktor ONDRÁK. *Informační systémy a technologie*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3732-6.
7. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
8. MARCZEWSKI, Andrzej. Gamification for your company. In: *Capgemini.com* [online]. 13. 3. 2012 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.capgemini.com/2012/03/gamification-for-your-company>.
9. BURKE, Rian. Gartner Redefines Gamification. In: *Gartner.com* [online]. 4. 4. 2014 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://blogs.gartner.com/brian_burke/2014/04/04/gartner-redefines-gamification.
10. Gamification; Best Practice and Key Topics. *APM* [online]. Association for Project Management, © 2020 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: https://www.apm.org.uk/sites/default/files/Gamification%20Best%20Practice_0.docx
11. MITTELBACHOVÁ, Michaela. Gamifikace a její využití ve vzdělávání a HR. In: *VímVíc.cz* [online]. 28. 2. 2020 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/vyuziti-gamifikace-v-hr-a-ve-vzdelani>

12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
13. ALDEMIR, T., B. CELIK. a G. KAPLAN. A qualitative investigation of student perceptions of game elements in a gamified course. *Computers In Human Behavior* [online]. 2018, vol. 78, p. 235–254 [cit. 2021-03-07]. ISSN 0747-5632. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.001>.
14. KYRIAKOVA, G., N. ANGELOVA a L. YORDANOVA. Gamification in Education. In: *9th International Balkan Education and Science Conference, Edirne* [online]. 2014, Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/320234774_GAMIFICATION_IN_EDUCATION.
15. WERBACH K. a D. HUNTER, *How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. ISBN: 978-1-61363-023-5
16. KURCH, Martin. Trendy v digitalizaci metod vzdělávání. In: *Pedagogická fakulta, Universita Karlova* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: https://pedf.cuni.cz/PEDF-1571-version1-kursch_trendy_v_digitalizaci_metod_vzdelavani.pdf.
17. PROCHÁZKA Jaroslav a Cyril KLIMEŠ, *Provozujte IT jinak: Agilní a štlhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a služeb*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4137-6.
18. Co je SaaS? Software jako služba. *Microsoft* [online]. Microsoft, © 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-saas/>.
19. Co je Office 365 a jak Vám pomůže ve Vaší firmě. *Cloudforce* [online]. Cloudforce, s.r.o., © 2020 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://cloudforce.cz/co-je-office-365/>.
20. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania* [online]. Managementmania.com, ©2011-2016 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
21. Výhody předplatného Microsoft 365. *Microsoft* [online]. Microsoft, © 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/microsoft-365-for-existing-subscribers>.

22. KOZEL Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-0966-X.
23. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
24. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-7243-1.
25. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-7244-8.
26. KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
27. SWOT analýza: Jak, a hlavně proč ji sestavit. *Cevelova.cz* [online]. Magdalena Čevelová, © 2008 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>.
28. ZEFIS – Audit informačních systémů [online]. Zefis, © 2014 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <http://zefis.cz/>
29. Definition of Change Management. *Prosci.cz* [online]. © Prosci Inc. [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition>
30. Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change) – *ManagementMania.com* [online]. Managementmania.com, © 2011 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>.
31. *Randstad N.V.* [online]. Praha: Randstad s.r.o, © 2019 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstadrozdily-v-preferencich-pri-hledani-prace-se-mezigeneracemi-prohlubuji/>.
32. Koronavirus a jeho vliv na vývoj trhu práce. *Manpower.cz* [online]. ManpowerGroup, © 2020 [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/koronavirus-a-jeho-vliv-na-vyvoj-trhu-prace/>

33. O společnosti, *AUTOCONT, a.s.* [online]. Autocont, © 2020 [cit. 2020-12-10].
Dostupné z: <https://www.autocont.cz/o-spolecnosti/>
34. Analýza vývoje ekonomiky ČR: Říjen 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*, 2020.
Dostupné také z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/12/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_zari-2020_final.pdf
35. Nezaměstnanost v říjnu klesla na 3, 7 %. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, 2020.
Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/04-11-2020_TZ_Nezamestnanost_v_rijnu_klesla_na_3_7_procent.pdf/55a3a680-28f6-2941-0fb6-f1b4faf8cb5c
36. Podpora a úlevy pro podnikatele a zaměstnance. *Vláda ČR* [online]. Vláda ČR, © 2009-2021 [cit. 20.01.2021]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>
37. BOULTON, Clint. Co je to digitální transformace? In: *CIO Business World.cz* [online]. 2. 10. 2020 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/bi-a-data/co-je-to-digitalni-transformace-nutna-disrupce-15354>
38. Jaký bude rok 2020 v IT? Nové technologie i hrozby. *Master.cz* [online]. Master Internet, © 2020 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.master.cz/blog/it-trendy-v-roce-2020/>
39. Jen jedna z deseti českých firem věří, že bude motorem změn ve svém odvětví. *Microsoft News Center* [online]. Microsoft, © 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/cs-cz/2018/10/02/jen-jedna-z-deseti-ceskych-firem-veri-ze-bude-motorem-zmen-ve-svem-odvetvi-zjistil-novy-pruzkum/>
40. CEO Survey 2020: Čeští ředitelé podceňují kybernetické hrozby. *PwC Česká republika.cz* [online], PWC, © 2017-2019 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: https://blog.pwc.cz/pwc_ceska_republika_news/2020/03/ceo-survey-2020-%C5%99editel%C3%A9-%C4%8Desk%C3%BDch-firem-v%C3%BDrazn%C4%B-podce%C5%88uj%C3%AD-kybernetick%C3%A9-hrozby.html

41. JANČA, Jan. Digitalizace jako součást strategie malých a středních podniků. In: *SystemOnLine.cz* [online]. 14. 7. 2020. SystemOnLine, © 2001 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/erp/jak-s-digitalni-transformaci-zacit.htm>
42. *Microsoft* [online]. Microsoft, © 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/cs-cz>
43. M365 Týmová spolupráce. *Mainstream Technologies* [online]. Mainstream Technologies, © 2018 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.mainstream.cz/m365-tymova-spoluprace/>
44. Office 365 User Adoption. *CompanyNet* [online]. CompanyNet, © 2015 [cit. 13.04.2021]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.company-net.com/office-365-user-adoption/>
45. Dynamics 365 Partner Community: The Common Data Model and its role on Dynamics 365. Microsoft US Partner blog [online]. Microsoft Corporation, © 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/us-partner-blog/2016/12/01/dynamics-365-partners-common-data-model/>
46. *AC Dynamics 365*. Autocont, © 2020 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <https://acdynamics365.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

| | |
|------|--|
| AC | Autocont |
| AD | Active Directory |
| BI | Business Intelligence |
| BU | Business Unit |
| CDM | Common Data Model |
| CRM | Customer Relationship Management |
| D365 | Microsoft Dynamics 365 |
| EMS | Enterprise Security and Mobility |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| IAAS | Infrastructure as a Service |
| ICT | Informační a komunikační technologie |
| IDC | International Data Corporation |
| IS | Informační systém |
| IT | Information Technology |
| ITIL | Information Technology Infrastructure Library |
| MS | Microsoft |
| O365 | Microsoft Office 365 |
| PAAS | Platform as a Service |
| PAS | Podnikové aplikace a služby (obchodní jednotka společnosti Autocont) |
| PC | Personal Computer |
| PSA | Project Service Automation (Dynamics 365) |
| SAAS | Software as a Service |
| VPN | Virtual Private Network |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Řetězec pojmů..... | 14 |
| Obrázek 2: Metody vzdělávání..... | 15 |
| Obrázek 3: Prvky informačního systému | 19 |
| Obrázek 4: Distribuční modely cloud computingu..... | 22 |
| Obrázek 5: Metody zajišťující akceptaci změny ve firmě..... | 28 |
| Obrázek 6: Lewinův model řízené změny | 29 |
| Obrázek 7: SWOT matice..... | 30 |
| Obrázek 8: McKinsley model „7S“ | 32 |
| Obrázek 9: Porterův model pěti sil | 33 |
| Obrázek 10: Logo společnosti | 35 |
| Obrázek 11: Organizační struktura společnosti AUTOCONT, a.s. | 37 |
| Obrázek 12: Organizační struktura obchodní jednotky PAS..... | 39 |
| Obrázek 13: Microsoft Dynamics 365..... | 40 |
| Obrázek 14: Růst ekonomiky ČR..... | 47 |
| Obrázek 15: Analýza konkurenčního okolí | 51 |
| Obrázek 16: SWOT matice obchodní jednotky PAS | 54 |
| Obrázek 17: Office 365 portál | 59 |
| Obrázek 18: Průzkum využití Microsoft Office 365 | 61 |
| Obrázek 19: Využívané aplikace Office 365..... | 63 |
| Obrázek 20: Efektivnost IS..... | 65 |
| Obrázek 21: Bezpečnost IS..... | 66 |
| Obrázek 22: Obchodní hodnota Microsoft Office 365 | 69 |
| Obrázek 23: Řízení změny | 70 |

| | |
|--|-----|
| Obrázek 24: Mapa rizik | 75 |
| Obrázek 25: Pavučinový graf | 78 |
| Obrázek 26: Adopční kampaň v Microsoft Teams..... | 82 |
| Obrázek 27: Ukázka adopční kampaně | 83 |
| Obrázek 28: Ukázka adopční kampaně – komunikace..... | 83 |
| Obrázek 29: Ukázka adopční kampaně – praktická instrukce..... | 84 |
| Obrázek 30: Ukázka adopční kampaně – video návody..... | 84 |
| Obrázek 31: Ukázka adopční kampaně – interaktivní materiály | 85 |
| Obrázek 32: Ukázka adopční kampaně – testování..... | 85 |
| Obrázek 33: Ukázka adopční kampaně – interaktivní komunikace | 86 |
| Obrázek 34: Ukázka adopční kampaně – herní mechanismus | 87 |
| Obrázek 35: Časový harmonogram adopční kampaně | 101 |
| Obrázek 36: Vzdělávací portál | 103 |
| Obrázek 37: Proces porady | 105 |
| Obrázek 38: Postupné dosahování cílů během adopční kampaně | 106 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1: Definice řízené změny | 26 |
| Tabulka 2: Nedostatky informačního systému | 64 |
| Tabulka 3: Efektivnost IS | 65 |
| Tabulka 4: Bezpečnost IS | 67 |
| Tabulka 5: Porovnání virtuálních metod vzdělávání | 72 |
| Tabulka 6: Identifikace a ohodnocení rizik | 74 |
| Tabulka 7: Návrh opatření | 76 |
| Tabulka 8: Použité nástroje a služby Microsoft Office 365 | 79 |
| Tabulka 9: Sestavení obsahu adopční kampaně | 88 |
| Tabulka 10: Identifikace a kvantifikace sil..... | 94 |
| Tabulka 11: Příklady měřítek úspěchu | 100 |
| Tabulka 12: Náklady na realizaci adopční kampaně | 109 |

SEZNAM PŘÍLOH


| | |
|--|-----|
| Příloha 1: Vstupní data – seznam SharePoint Online | i |
| Příloha 2: Cloudový tok pro publikování příspěvků do Microsoft Teams | ii |
| Příloha 3: Výstup – publikované příspěvky v kanálu Microsoft Teams | iii |

Příloha 1: Vstupní data – seznam SharePoint Online

AUTOCONT

SharePoint

Prohledat tento seznam



Touch the cloud

Soukromá skupina

Domovská stránka

Konverzace

Dokumenty

Sdílené s námi

Poznámkový blok

Stránky

Obsah webu

Koš

Upravit

Nové

Upravit v zobrazení mřížky

Sdílet

Exportovat do CSV

Automatizovat

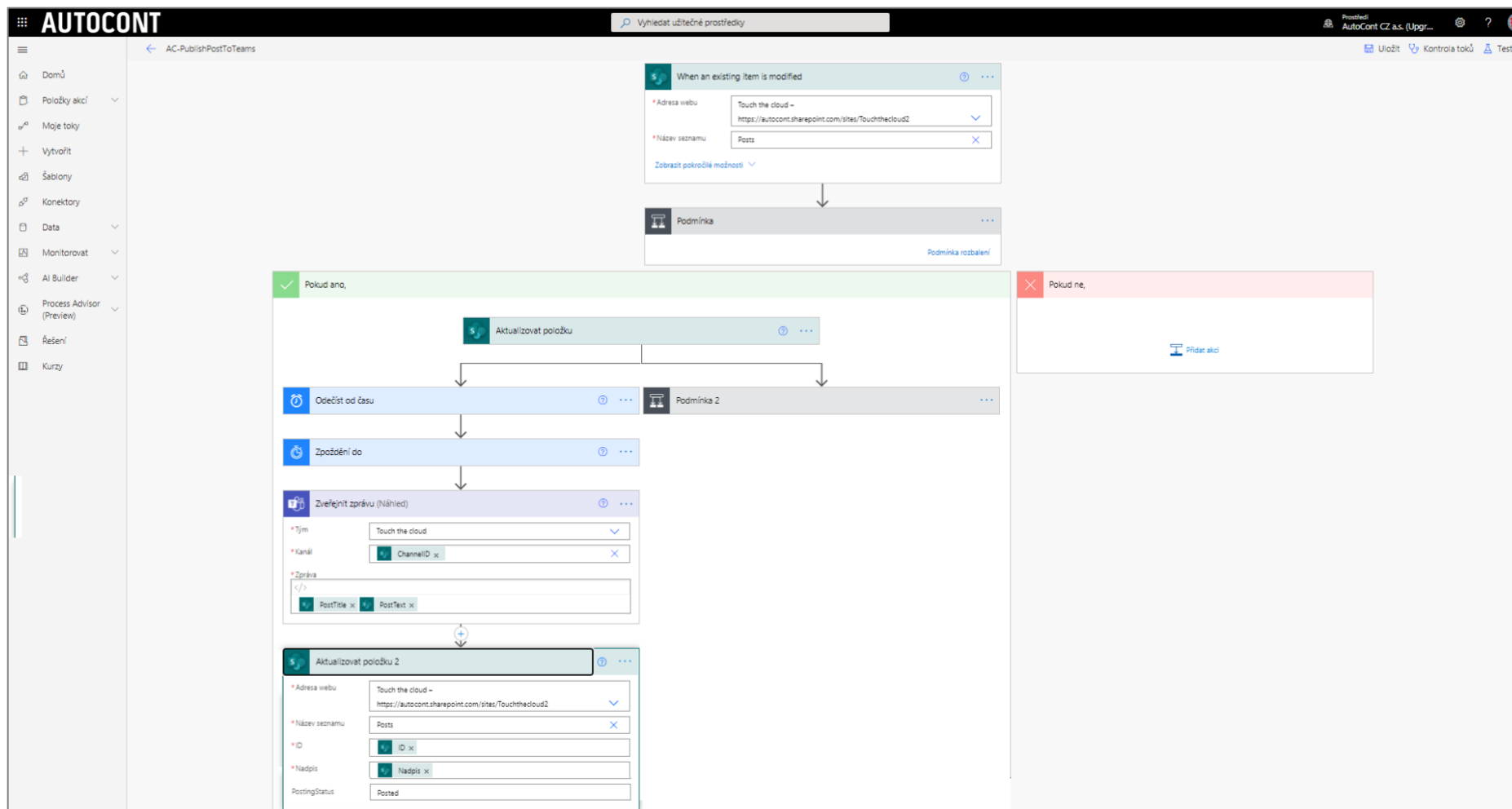
Integrovat

Posts

| PostID | Nadpis | PostTitle | PostText | ChannelID | SendAt | Channel | PostingStatus | Datum a čas |
|--------|-------------------------------|--|--|--|--------|---------------------|---------------|-------------|
| 001 | Ahoj, jmenuju se CONTY | Ahoj, jmenuju se CONTY | Rád tě poznávám! AUTOCONT ti dal k dispozici moderní nástroj pro spolupráci - Microsoft Office 365 . Pro tebe to e příležitost stát se moderním zaměstnancem. 🤖 V následujících týdnech tebe a tvé kolegy | 19:e1fc2bf6a1b644c386dfecd7ce0ff42f@thread.skype | | Obecné | Posted | |
| 002 | Pustíme se do toho. Co tě ... | Pustíme se do toho. Co tě čeká? | Cílem mise Touch the Cloud je seznámit se se základním použitím nástrojů Office 365 a stát se tak moderním zaměstnancem. V Desateru mise zjistíš, co tě vlastně čeká. Klikni v horní liště na sekci " Desatero mise "! | 19:e1fc2bf6a1b644c386dfecd7ce0ff42f@thread.skype | | Obecné | Posted | |
| 003 | Předtím než začneš, sezn... | Po párty to bude těžší, ale zkus to - seznam se s Microsoft Teams | Microsoft Teams je prostředí, ve kterém se právě nacházíš. Tento uživatelsky jednoduchý nástroj kombinuje chat, dokumenty, schůzky, lidi a další nástroje na jednom bezpečném místě. Nejedná se jen o další | 19:e1fc2bf6a1b644c386dfecd7ce0ff42f@thread.skype | | Obecné | Posted | |
| 004 | Odznaky produktivity ned... | Odznaky produktivity nedávám každému. | Máš možnost na ně dosáhnout, stačí sbírat body za úspěšné splnění mých INSTRUKCI . Celkový počet bodů, které můžeš za všechny mise dohromady získat je 100. Průběžný počet bodů budeš moct sledovat. | 19:e1fc2bf6a1b644c386dfecd7ce0ff42f@thread.skype | | Obecné | Posted | |
| 101 | Co je Office 365? | Co je Office 365? | Viš to? Není úplně jednoduché to stručně popsat. Ale zkusím to. Office 365 jsou kancelářské aplikace a služby pro komunikaci a spolupráci, které provozuje Microsoft ve svých datových centrech, tedy v | 19:45cf8deacb744129bd45bba380c1911a@thread.skype | | Mise 1 - Office 365 | Posted | |

i

Příloha 2: Cloudový tok pro publikování příspěvků do Microsoft Teams



Příloha 3: Výstup – publikované příspěvky v kanálu Microsoft Teams

The screenshot shows the Microsoft Teams interface. On the left is a sidebar with the 'Týmy' (Teams) section. Under 'Vaše týmy' (Your teams), there is a team named 'Touch the cloud'. Below it, under 'Obecné' (General), are several channels: 'Mise 1 - Office 365', 'Mise 2 - Jak na e-mail', 'Mise 3 - Schůzky a kalendář', 'Mise 4 - Soubory v cloudu', 'Mise 5 - Týmová práce', 'Mise 6 - Komunikace v Teams', 'Speciál', and 'Test'. Under 'Skryté týmy' (Hidden teams), there is a 'Test' team. The main area shows the 'Obecné' channel. At the top, there is a search bar with the text 'Hledat' and a user profile for 'AUTOCONT a.s.'. Below the channel name, there are tabs for 'Příspěvky' (Posts), 'Soubory' (Files), 'Microsoft Teams', 'Desatero mise' (Mission 10), and '1 další' (1 more). The first post is from 'Conty' and has 16 likes. The text of the post is: 'Odznamy produktivity nedávám každému. Máš možnost na ně dosáhnout, stačí sbírat body za úspěšné splnění mých INSTRUKCÍ. Celkový počet bodů, které můžeš za všechny mise dohromady získat je 100. Průběžný počet bodů budeš moct sledovat. Klikni v horní liště na sekci „Odznamy produktivity“ a zjisti o nich víc. Tak co? Na který si troufáš? 😊'. The second post is also from 'Conty' and has 85 likes. The text of the post is: 'Ahoj, jmenuju se CONTY Rád tě poznávám! AUTOCONT ti dal k dispozici moderní nástroj pro spolupráci - Microsoft Office 365. Pro tebe to je příležitost stát se moderním zaměstnancem. 😊 V následujících týdnech tebe a tvé kolegy provedu v misi Touch the cloud různými nástroji, které Office 365 nabízí. A věř mi, je toho hodně, a to se dotkne jen základů! Věnuj prosím pozornost všem INSTRUKCÍM. Za jejich úspěšné splnění dostáváš odznaky produktivity, ale můžeš se stát i vítězem celé mise a získat tak hodnotnou odměnu! Jdeš do toho? Tak lajkní tuto zprávu, ať o tobě vím a buď ve střehu, protože co nevidět se ti zase ozvu a začneme. Držím ti palce!'. At the bottom of the second post, there is a link 'Zobrazit méně' (Show less).